

University of Groningen

Etudes des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal

Illa, Honorine

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2012

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Illa, H. (2012). *Etudes des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal: A la Recherche des Spécificités d'un Système de management africain*. University of Groningen, SOM research school.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Rijksuniversiteit Groningen

**ETUDE DES STYLES DE MANAGEMENT AU
BURKINA FASO ET AU SENEGAL**

A la Recherche des Spécificités du « système de management africain »

Publisher: University of Groningen, Groningen, the Netherlands

Printed by Ipskamp Drukkers B.V., the Netherlands

ISBN: 978-90-367-5374-6

978-90-367-5375-3 (e-book)

Copyright © 2012, Honorine Illa

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, now known or thereafter invented, including photocopying or recording, without prior written permission of the author.



Etudes des Styles de Management au Burkina Faso et au Sénégal:
A la Recherche des Spécificités d'un Système de management africain

Proefschrift

ter verkrijging van het doctoraat in de
Economie en Bedrijfskunde
aan de Rijksuniversiteit Groningen
op gezag van de
Rector Magnificus, dr. E. Sterken,
in het openbaar te verdedigen op
donderdag 23 februari 2012
om 14.30 uur

door

Honorine Illa
geboren op 21 oktober 1971
te Dassa (Sanguie), Burkina Faso

Promotor:

Prof. dr. L Karsten

Beoordelingscommissie :

Prof. dr. J. Nizet
Prof. dr. A. Sorge
Prof. dr. B. Tidjani

DEDICACE

Je dédie ce document à mes deux parents, vous qui avez tous été cruellement arrachés à mon affection pendant ma thèse de Doctorat unique (Ph. D) :

- A toi mon père, **Feu ILLA Kalifa Césaire**, mon premier maître d'école primaire, à qui je dois ma réussite professionnelle.
- Et à toi ma mère, **Feue ILLA/KANZIE Hélène**, à qui je dois ma santé et ma force. Tu m'as surtout inculqué le sens de l'amour et du travail bien fait comme vecteur de réussite dans la vie.

Je vous porterai chaque instant et toujours dans ma mémoire et surtout dans mon cœur.

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS-----	IV
REMERCIEMENTS ET RECONNAISSANCES-----	VII
LISTE DES TABLEAUX -----	XI
LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS-----	XII
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS -----	XIII
CHAPITRE 1. INTRODUCTION GENERALE -----	1
POURQUOI ET COMMENT ETUDIER LES STYLES DE MANAGEMENT EN AFRIQUE ? -----	1
1.1 LA PROBLEMATIQUE : POURQUOI ETUDIER LES STYLES DE MANAGEMENT EN AFRIQUE ?-----	1
1.2 LES QUESTIONS DE RECHERCHE ET LES OBJECTIFS DE L'ETUDE -----	6
1.2.1 Les questions de recherche -----	6
1.2.2 Les objectifs de l'étude-----	10
1.3 LES ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES : COMMENT ETUDIER LES STYLES DE MANAGEMENT EN AFRIQUE? -----	11
1.3.1 Le pôle épistémologique : positionnement de l'étude dans les paradigmes de recherche-----	11
1.3.2 Le pôle théorique -----	13
1.3.3 Le pôle technique-----	14
1.4 LA STRUCTURATION DE LA THESE -----	16
CHAPITRE 2. LES STYLES DE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS -----	18
HISTORIQUE-----	18
2.1 INTRODUCTION -----	18
2.2 L'APPROCHE CONCEPTUELLE DES STYLES DE MANAGEMENT -----	18
2.2.1 Les styles de management : définition, évolution, intérêts et limites -----	18
2.3 Les différentes approches théoriques des styles de management -----	26
2.3.1. Les approches universalistes des styles de management -----	27
2.3.2 Les styles de management : une approche par les théories contingentes -----	31
2.3.3 Le nouveau leadership : une approche des styles de management par la culture. -----	36
2.4 CONCLUSION -----	44
CHAPITRE 3. LES STYLES DE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS -----	46
UNE ANALYSE SPATIALE : EMERGENCE DE MODELES NATIONAUX ET REGIONAUX-----	46
3.1 INTRODUCTION -----	46
3.2 LES IMPLICATIONS DU DEBAT DE CONVERGENCE/DIVERGENCE EN MANAGEMENT -----	46
3.2.1 La question de la validité des théories des organisations et des concepts de management -----	49
3.2.2 La problématique d'adaptation des théories des organisations et des concepts de management -----	54
3.3 LA DIVERSITE CULTURELLE DES STYLES DE MANAGEMENT DANS LE MONDE -----	56
3.3.1 Le système de management américain-----	57
3.3.2 Le système de management asiatique-----	58
3.3.3 Le système de management européen -----	62
3.3.4 LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT -----	70
3.4 CONCLUSION -----	71
SITUATION ACTUELLE ET PERSPECTIVES-----	72
4.1 INTRODUCTION -----	72
4.2 DES CAUSES DE L'ECHEC DU DEVELOPPEMENT ET DU MANAGEMENT EN AFRIQUE-----	74
4.2.1 Les implications managériales des thèses de développement en Afrique -----	78
4.2.2 La difficile application des théories de management occidental en Afrique-----	84
4.3 LA NECESSITE DE REPENSER LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT EN AFRIQUE -----	89
4.3.1 La culture africaine et la gestion de l'entreprise moderne -----	89
4.3.2 Les fondements du « système de management africain » : un modèle « culture-fit » -----	98

4.4 CONCLUSION	102
TRANSFERT ET ADOPTION DU MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE	103
5.1 INTRODUCTION	103
5.2 VERS UNE NOUVELLE CONCEPTUALISATION DES STYLES DE MANAGEMENT	104
5.2.1 <i>Les leçons tirées des théories de styles de management : de 1950 à 1980</i>	105
5.2.2 <i>Les fondements théoriques de la présente étude</i>	111
5.3 LE CADRE D'ANALYSE DE L'ETUDE SUR LES STYLES DE MANAGEMENT : A LA RECHERCHE D'UNE DIALECTIQUE ENTRE LE CHAMP SOCIETAL AFRICAIN ET LA PRATIQUE DU MQT	117
5.3.1 <i>La présentation du cadre d'analyse et le rappel des questions de recherche</i>	118
5.3.2 <i>Le Management de la Qualité Totale : historique, définitions, évolution et adoption</i>	122
5.4 CONCLUSION	137
CHAPITRE 6. LE CHAMP SOCIETAL DE L'ETUDE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	138
CAS DU BURKINA FASO ET DU SENEGAL	138
6.1 INTRODUCTION	138
6.2 UN APERÇU GENERAL : ENVIRONNEMENTS GEOPOLITIQUE, SOCIOECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL	139
6.2.1 <i>Les caractéristiques géopolitiques et humaines</i>	141
6.2.2 <i>Le contexte socioéconomique et institutionnel</i>	144
6.3 LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET LES METHODES DE L'ETUDE EMPIRIQUE	158
6.3.1 <i>La méthodologie de la recherche : essai d'une nouvelle approche des styles de management</i>	158
6.3.2 <i>Les stratégies et les méthodes de collecte de données</i>	163
6.3.3 <i>Les méthodes de traitement et d'analyse des données</i>	176
6.4 CONCLUSION	177
CHAPITRE 7. TRANSFERT DU MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE EN AFRIQUE OCCIDENTALE FRANCOPHONE	178
ADOPTION, IMPACTS ET BARRIERES AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL	178
7.1 INTRODUCTION	178
7.2 LE DEVELOPPEMENT ET LES PROCESSUS D'ADOPTION DU MQT EN AFRIQUE OCCIDENTALE	178
7.2.1 <i>Le contexte de l'émergence des programmes de MQT en Afrique occidentale</i>	179
7.2.2 <i>Le transfert et l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal</i>	180
7.3 LES CHANGEMENTS INDUITS SUITE A L'ADOPTION DU MQT AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL	191
7.3.1 <i>La présentation des études de cas au Burkina Faso et au Sénégal</i>	191
7.3.2 <i>Les changements organisationnels et structurels dans les entreprises étudiées</i>	197
7.3.3 <i>Les enjeux au développement du MQT au Burkina Faso et au Sénégal : barrières et perspectives</i>	204
7.4 CONCLUSION	211
CHAPITRE 8. LA TRANSFORMATION DES STYLES DE MANAGEMENT SUITE A L'ADOPTION DU MQT EN AFRIQUE OCCIDENTALE FRANCOPHONE :	212
CAS DU BURKINA FASO ET DU SENEGAL	212
8.1 INTRODUCTION	212
8.2 LES CHANGEMENTS DE STYLES DE MANAGEMENT SUITE A L'ADOPTION DU MQT AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL	212
8.2.1 <i>Une nouvelle philosophie de management axée sur la compétitivité internationale</i>	213
8.2.2 <i>Vers un renouveau culturel du leadership en Afrique</i>	220
8.2.3 <i>La conception et la pratique du « teamwork » au Burkina Faso et au Sénégal</i>	231
8.3 LA PROPOSITION D'UNE NOUVELLE APPROCHE DE STYLES DE MANAGEMENT EN AFRIQUE	241
8.3.1 <i>Les implications managériales des expériences du MQT au Burkina Faso et au Sénégal</i>	241
8.3.2 <i>Les discours sur les spécificités du « système de management africain »</i>	243
8.3.3 <i>La proposition du « Modèle Baobab » du « système de management africain »</i>	247
8.4 CONCLUSION	249
CHAPITRE 9. CONCLUSION GENERALE	251
UNE RAISON SUFFISANTE POUR DEVELOPPER UN « SYSTEME DE MANAGEMENT AFRICAIN »	251
9.1 INTRODUCTION	251
9.2 LE RESUME DE L'ETUDE	251

9.2.1 Les fondements théoriques de l'étude-----	251
9.2.2 Les principaux résultats de l'étude empirique-----	257
9.3 LES IMPLICATIONS SCIENTIFIQUES ET OPERATIONNELLES DE L'ETUDE -----	261
9.3.1 Le succès d'un programme de MQT en Afrique est conditionné par la mise en place d'un système de GRH adapté au contexte socioculturel africain -----	261
9.3.2 Une révision de la dichotomie collectivisme/individualisme en management au sens de Mary Parker Follett -----	261
9.3.3 Une revitalisation de la relation de « pouvoir mutuel » entre les membres d'une organisation -----	263
9.3.4 Une nouvelle approche de styles de management en Afrique : le « leadership relationnel » -----	263
ANNEXES-----	287
ANNEXE N°1. REVUE SYNOPTIQUE DE LA LITTERATURE SUR LE DEVELOPPEMENT DU MANAGEMENT EN AFRIQUE- DE LA FIN DES ANNEES 1990 AU 21 ^{EME} SIECLE -----	287
ANNEXE N°2. LETTRES DE RECOMMANDATIONS ET D'INTRODUCTION DANS LES ENTREPRISES ETUDIEES AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL -----	294
ANNEXE N°3. GUIDE D'ENTRETIENS SEMI- STRUCTURES SOUMIS A L'ENCADREMENT -----	301
ANNEXE N°4. GUIDE D'ENTRETIENS SOUMIS AUX MEMBRES DES CERCLES DE QUALITE DANS LES TROIS ETUDES DE CAS AU BURKINA FASO -----	305
ANNEXE N°5. GUIDE D'OBSERVATIONS ET D'ENTRETIENS AVEC LES EMPLOYES DANS LES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE DE PECHE ETUDIEES AU SENEGAL -----	306
ANNEXE N°6. LES CERCLES DE QUALITE : DEFINITION, HISTORIQUE ET FONCTIONNEMENT-----	307
ANNEXE N°7. LE CONCEPT HACCP : DEFINITION, HISTORIQUE ET MODALITES D'APPLICATION -----	311
ANNEXE N°8. EMERGENCE DE PROGRAMMES POUR LA PROMOTION DU MQT EN AFRIQUE OCCIDENTALE FRANCOPHONE : DES LEÇONS A TIRER DES EXPERIENCES DES ENTREPRISES OCCIDENTALES ET ASIATIQUES -----	314
ANNEXE N°9. DES SPECIFICITES DANS LA PRATIQUE DU « TEAMWORK » AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL : LA CULTURE AFRICAINE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE -----	316
ANNEXE N°10. ETUDE EMPIRIQUE AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL : LE PROFIL DES MANAGERS INTERVIEWES ENTRE 2003-2007 -----	319
Annexe 10.1 Fonctions et nombre des managers interviewés dans le cadre de l'étude pilote en début 2003 au Burkina Faso -----	319
Annexe 10.2 Répartition statistique de l'encadrement interviewé dans le cadre des entretiens semi-structurés directifs, par fonction et par pays : 2003-2004 -----	319
Annexe 10.3 Les managers interviewés selon leurs fonctions dans le cadre des études de cas en 2004, 2006 et 2007 -----	320
Annexe 10.4 Le profil des personnes ressources interviewées à l'informel : 2004- 2009 -----	321
ANNEXE N°11. UNE QUASI-ABSENCE DES ETUDES EMPIRIQUES SUR L'ADOPTION DU MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE EN AFRIQUE OCCIDENTALE, NOTAMMENT AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL-----	322
ANNEXE N°12. VALIDATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS AU BURKINA FASO PENDANT UN « ONE-DAY-MEETING » -----	323
ANNEXE N°13. LES INTERVIEWS SEMI-STRUCTURES DIRECTIF REALISES AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL EN 2003 ET 2004 : QUELQUES RESULTATS IMPORTANTS (FREQUENCES) -----	326
ANNEXE N°14. CODIFICATION DES ENTREPRISES ETUDIEES AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL -----	331
ANNEXE N°15. CODIFICATION DES ENTREPRISES NON ETUDIEES AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL, MAIS CITEES DANS LA THESE-----	332
Samenvatting	333

AVANT PROPOS

Le « procès » sur la construction d'un modèle du « système de management africain »

Le questionnement sur le particularisme du système de management des organisations en Afrique date du début des années 1980. Toutefois, cette dernière interrogation ne sera explicitement posée et reconnue par les académiciens et les praticiens qu'au milieu des années 1980, puis au début des années 1990 à travers respectivement le « choc des modèles de management » dans plusieurs pays d'Afrique et d'Europe (débat de convergence/divergence) et la renaissance sud-africaine qui encourage une instrumentalisation du concept « Ubuntu »¹ comme un nouveau facteur de changement social et économique en Afrique du Sud. Contrairement à ce que pensent certains auteurs comme Jackson (2004), « l'articulation entre la culture africaine et le management de l'entreprise » est un débat vieux d'avant sa popularisation à partir de 1994 en Afrique du Sud, sous l'égide des travaux précurseurs de P. Christie, R. Lessem, R. Khoza et L. Mbigi.

En outre, une revue de la littérature mixte (confère Annexe n°1), anglophone et francophone, montre que le sujet sur le particularisme du système de management des organisations en Afrique a été abordé plus tôt dans la région subsaharienne, surtout francophone, aussi bien par des auteurs occidentaux (Haurant 1984 ; Quere 1984 ; Desauvay 1987) qu'africains (Bourgoin 1984, Olomo 1987). La contradiction des discours sur l'origine du questionnement sur le particularisme du système de management des organisations en Afrique réside dans le fait que les auteurs anglophones se réfèrent rarement à la littérature francophone et vice versa, à cause des différences liées à la langue. Par conséquent, la rareté des publications en Afrique subsaharienne et la domination dans la littérature des expériences de pratiques managériales des pays africains anglophones (essentiellement Afrique du Sud, Nigéria et Kenya), rendent la « connaissance de management général » pauvre (Jackson 2004, 274) de celles de leurs homologues francophones. Toutefois, les auteurs occidentaux et africains s'accordent actuellement sur la nécessité de partager leurs expériences de recherche sur le management des organisations dans les différentes régions d'Afrique, afin de renforcer la réflexion sur la construction d'un modèle du « système de management africain » (« afrocentric approach »/ « africaness approach », selon l'entendement du groupe d'auteurs en Afrique du Sud et « africanized approach », selon les termes de Jackson).

- **Chercheurs et consultants Occidentaux époustoufflés des pratiques managériales en Afrique**

Plusieurs expatriés Occidentaux qui ont intervenu dans des projets/programmes de développement en Afrique, juste après les indépendances, ont fini par admettre que dans les organisations africaines, la conception des hommes et leurs pratiques étaient souvent différentes des réalités culturelles et organisationnelles de leurs pays d'origine. Dans un ouvrage publié en 1984, intitulé « *Pratique de la direction d'entreprise en pays neuf* », un consultant français du nom de Haurant (1984) a fait ressortir quelques aspects de spécificités du management des entreprises en Afrique². A cette époque déjà, cet auteur clamait pour la contingence des pratiques de management en Afrique, au regard du particularisme du contexte économique et industriel : « *Une bibliothèque des procédures n'est pas souvent transférable telle quelle d'une société à une autre, et penser que l'on pourra copier des procédures-types aboutit souvent à des échecs [...] En pays neuf, un bon manager intègre d'instinct, les valeurs traditionnelles du management classique [...] Mais ces techniques n'acquièrent leur efficacité qu'éclairées et inspirées par les fondements culturels qui assurent leur cohérence avec l'environnement intellectuel et social* » (Haurant 1984, 23 et 329).

Dans le même ordre d'idée, un académicien français, Quere (1984), alors enseignant à l'Université de Ouagadougou à l'époque, se questionnait sur les spécificités et les différences culturelles dans le management des organisations en Afrique dans son article intitulé « *Le management est-il universel ? Ou un essai d'application de la théorie des organisations au management culturel africain* ».

¹ « Ubuntu » signifie en langue bantu sud-africaine « je suis parce que tu es » (confère Karsten et Illa 2004).

² Il qualifie l'Afrique de « pays neuf » pour faire le contraste avec l'Occident.

Une tentative de réponse à ce dernier questionnement est donnée par Henry (1991) dans son article : « *Vers un modèle de management africain* ».

- **La « nouvelle voix » des auteurs africains soutenue par celle de leurs homologues occidentaux**

Il est intéressant de constater qu'au même moment où se déroulait le débat sur la convergence/divergence en management en Occident, des auteurs africains lançaient une polémique similaire en Afrique. L'ouvrage de l'Ivoirien Bourgoïn (1984), intitulé « L'Afrique malade du management », est à notre connaissance le premier travail de recherche qui a exprimé clairement l'inadaptation des modèles de management occidentaux dans un contexte socioculturel africain. Ce dernier auteur exprime le besoin de réfléchir aux processus d'adoption des concepts de management en Afrique et à développer « *un système de management de chez nous* ». Par la suite, l'élargissement et l'approfondissement des travaux sur le particularisme du « système de management africain », ont été poursuivis aussi bien par d'autres auteurs africains qu'occidentaux (D'Iribarne 1990 ; Ponson 1990 ; Dia 1991 ; Henry 1991 ; Ouattara 1994 ; Igusi 1995 ; Dia 1996 ; Hernandez 1997 ; Blunt et Jones 1997 ; Kessy 1998 ; Kamoche 2000 ; Beugré et Offodile 2001 ; Mangaliso 2001 ; Ugwuegbu 2001 ; Meier 2004 ; Jackson 2004 ; Mutabazi 2007 ; Hounkhou 2007 ; Illa et Karsten 2007).

- **Quel « verdict » de la coopération de recherche Sud-Nord sur le discours de la construction d'un modèle du « système de management africain » ?**

Si la problématique sur les spécificités des « styles/système de management africain » est vieille de plus d'un quart de siècle, son actualité et son intérêt ne sont plus à démontrer dans le contexte particulier de régionalisation, d'intégration en Afrique et plus général, de mondialisation de l'économie. Par conséquent, la communauté scientifique et celle des praticiens s'accordent de plus en plus à reconnaître un certain nombre de spécificités dans le management des organisations en Afrique³, avec l'éclosion de plusieurs approches méthodologiques de recherche (Tidjani 1995) : anthropologique, gestionnaire, politique et institutionnelle. Toutefois, la majorité des travaux ont eu un caractère beaucoup plus théorique et analytique qu'empirique (confère Annexe n°1).

La présente étude n'a pas l'ambition de réinventer la roue, mais plutôt de participer d'une manière ou d'une autre au débat actuel de convergence/divergence en Sciences de gestion, en étudiant les changements de styles de management suite à l'adoption du MQT dans les entreprises en Afrique Occidentale, notamment au Burkina Faso et au Sénégal. Elle ambitionne moins la généralisation de ses résultats que l'identification et la compréhension, par la démarche d'études de cas, des spécificités culturelles dans le management des organisations en Afrique. L'approche méthodologique adoptée dans la présente étude, par les « conversations » (Karsten et Illa 2005), se veut originale et se situe dans une perspective dynamique et contemporaine⁴ des pratiques de management des organisations en Afrique. Par ailleurs, nous restons convaincue que c'est à travers la consolidation d'études de cas empiriques et inter- nationales que, nous arriverons à construire un modèle solide et soutenu du « système de management africain » à l'image du « système de management asiatique », du « système de management américain » et du « système de management européen », décrits par Calori et De Woot (1994).

³ En dehors de la production littéraire, des conférences et ateliers ont été récemment animés pour approfondir les débats sur les spécificités dans le management des organisations en Afrique. Nous avons participé à deux d'entre eux : (1) Forum AFRICASEARCH - Conférences, tables rondes et débats pour cerner les principaux enjeux du continent africain et le rôle des Hommes dans cette dynamique ; des présentations d'entreprises pour mieux comprendre leurs stratégies africaines de développement ; le « RH show » pour partager avec les décideurs leurs expériences originales de management et de gestion des Hommes en Afrique, du 19- 20 avril 2002, Louvre-Paris ; (2) Afrocentric Management Approaches in South Africa – « A two-day expert-meeting » jointly organised by the Department of Management and Organisation (Faculty of Economics and Business Administration) and the Department of Culture, Organisation and Management (Faculty of Social Sciences), Vrije Universiteit Amsterdam, du 24-25 juin 2004, Amsterdam, The Netderland.

⁴ La grande majorité des études sur le management en Afrique se situe dans une perspective historique, ignorant les récents changements organisationnels et institutionnels opérés dans l'environnement des organisations de ce continent.

Ouagadougou le 08 janvier 2009
Honorine ILLA

REMERCIEMENTS ET RECONNAISSANCES

La production d'une thèse de Doctorat est toujours un accouchement difficile sinon impossible sans la contribution de plusieurs autres personnes. C'est pourquoi, dans la rédaction de cet ouvrage, tous mes remerciements vont à mes professeurs, collègues, amis et parents du Burkina Faso, des Pays Bas et du Sénégal : les uns pour leurs conseils et critiques sur le fond et la forme de ma thèse, les autres pour leurs soutiens, encouragements, hospitalité et amitiés. Particulièrement...

Toute ma profonde reconnaissance va, en premier lieu, à mon Directeur de thèse, le Prof. Dr Luchien Karsten, sans lequel la finalisation de ce travail serait impossible. Je le remercie infiniment pour sa patience, sa capacité de compréhension et sa solidarité pendant mes moments les plus difficiles. Infatigable et toujours disponible, il m'a également inculqué certaines valeurs humaines et sociales : la compréhension et l'écoute de l'autre, la bonne humeur, la discipline et le travail bien fait. Je lui dois désormais l'abnégation, la rigueur, la perfection et la discipline dans tout travail scientifique et académique que j'entreprendrai.

Ma reconnaissance va également au Dr Bartjan Pennink, pour sa disponibilité sans cesse renouvelée à m'accompagner dans la définition de la méthodologie de ma recherche. Nos multiples échanges avec les étudiants burkinabé et néerlandais, pendant nos voyages d'études au Burkina Faso et aux Pays Bas, ont fini par nous convaincre de la nécessité à approfondir la thématique du management des organisations en Afrique, qui avait été préalablement entamée pendant une dizaine d'années, dans le cadre du projet MHO/RUG, par le Prof. Dr Luchien Karsten et le Dr Bartjan Pennink. La mixture du regard de « l'œil bleu » (occidental) et de « l'œil noire » (africain), nous a permis d'aboutir aux résultats de recherche contenus dans la présente thèse de Doctorat Unique (Ph.D) en Sciences de gestion.

Que le Prof. Dr Taladidia Thiombiano de l'Université de Ouagadougou, à l'époque Directeur de troisième cycle en économie (NPTCI) de l'UFR/SEG, veuille bien accepter ma profonde gratitude, pour m'avoir motivée à entreprendre une carrière d'enseignante/chercheur et encouragée tout le long de ma recherche de thèse.

Mes remerciements vont aux partenaires financiers, pour avoir supporté la totalité des coûts de ma formation : la NUFFIC et le RUG, auxquelles institutions je suis redevable de la qualité de ma thèse. Alors que j'étais la dernière candidate de Ph.D à être admise à la fin du projet MHO/RUG, ces deux institutions ont bien voulu m'accompagner en prenant en charge les coûts liés à la finalisation de ma thèse : transport, frais de séjours et de soutenance. Mes vifs remerciements vont également au premier responsable du Bureau des relations internationales, Drs Madeleine Gardeur, et à tous ses collaborateurs pour leurs disponibilité, assistance et dynamisme dans la résolution des problèmes administratifs liés à la résidence aux Pays Bas (logement, santé, relations publiques). Que les personnes suivantes acceptent mes sincères remerciements : Marieke Farchi, Erik Haarbrink, Wiebe Zijlstra, Gonny Lakerveld.

J'apprécie les relations Nord-Sud à travers la longue coopération de 20 ans entre les Universités de Groningen (Pays Bas) et de Ouagadougou (Burkina Faso), sans laquelle coopération, la présente thèse de Ph.D serait pauvre du transfert de connaissance bilatérale. Il me plaît donc de remercier les coordonnateurs des programmes MHO et RUG, la Direction de l'UFR/SEG et la Présidence de l'Université de Ouagadougou (UO) et de Ouaga 2 (UO2), pour la flexibilité des conditions de déroulement et de finalisation de ma recherche. Je voudrais particulièrement remercier le Prof. Dr Joseph Paré, Ambassadeur du Burkina Faso en France, Ex-ministre des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche

Scientifique (MESSRS) et Président de l'UO, pour ses soutiens multiformes et son attachement à la cause du développement du genre dans nos universités burkinabé.

Ensuite, je voudrais présenter mes remerciements à mes supérieurs, collègues et personnel ATOS de l'UFR/SEG de l'UO2, notamment : Feu Prof. Dr Souleymane Soulama, Prof. Dr Kimseyinga Sawadogo, Prof. Dr Idrissa Ouédraogo, Prof. Dr Gèneviève Kabré/Barro, Dr Mady Koanda, Dr Florent Hien, Dr Serge Bayala, Dr Karidia Sanon, Dr Patricia Ouédraogo/Zoungana, Dr Sylvestre Ouédraogo, Dr Abel Tiemtoré, Dr Pam Zahanogo, Dr Théodore Kaboré, Monsieur Francis Soudré et Mesdames Marie Hélène Kobiané et Philomène Ouattara. J'apprécie particulièrement le côté humain et sensible de ma chère collègue et grande sœur Dr Karidia Sanon, qui n'a cessé de m'encourager et de me remonter le moral tout le long de mes recherches et pendant mes périodes les plus difficiles.

Mes vifs remerciements vont aux chers collègues enseignants et amis de l'université de Groningen : Dr Henk von Eije, Dr Pieter Boele van Hensbroek, Dr Clemens Lutz, Messieurs Arthur de Boer et Hans-Paul Klijnsma, Dr Serge Bayala, Dr Kokou Djagni, Dr Barthélemy Hofonga. Particulièrement, que Dr Kokou Djagni et Dr Serge Bayala sachent que leurs conseils et soutiens pendant mes moments les plus difficiles, ont été déterminants dans l'aboutissement de la présente thèse de Doctorat Unique (Ph.D).

J'adresse mes sincères remerciements au Recteur de l'Université de Groningen, au Doyen de la « Faculty of Economy and Management », au chef de département de « Management and Organization », pour avoir répondu favorablement à toutes les sollicitations exprimées par mon Directeur de thèse, toutes choses qui ont contribué à l'aboutissement de notre recherche. Je remercie les aimables et serviables secrétaires du département de « International Business and Management » : Linda Romp, Sylvia Luiken et Ineke van Est.

Egalement, mes remerciements vont à mes étudiants de maîtrise de l'UFR/SEG (Université de Ouagadougou), pour leur soutien indéfectible et leur disponibilité à m'accompagner dans la collecte de mes données empiriques entre 2003-2005 au Burkina Faso : messieurs Souleymane Nacoulma, Alassane Zongo, Michel Tiemtoré et Hemar Kaboré. J'apprécie également le soutien des étudiants néerlandais (Université de Groningen) en 2004 et 2005, qui ont bien voulu affronter le choc culturel et braver l'environnement climatique en effectuant, souvent pour la première fois, des séjours au Burkina Faso et en Afrique. Je pense particulièrement à Sharon Becker, Elly Lont et Erick Cazemier. Leurs rapports de stages réalisés dans quelques entreprises et leurs échanges avec des entrepreneurs et étudiants burkinabé ont contribué à nous convaincre de tout l'intérêt pour la présente thèse.

Mes remerciements vont ensuite au Prof. Dr Lamine Dia, à l'époque, Doyen de la FASEG de l'Université Cheick Anta Diop de Dakar, qui m'a recommandé auprès des entreprises de l'industrie de la pêche sénégalaise. Que le Prof. Dr Bassirou Tidjani veuille bien recevoir mes remerciements, pour ses conseils et commentaires pertinents sur mon projet de thèse, ses encouragements et enseignements depuis mes recherches de DEA.

Je voudrais aussi exprimer ma gratitude aux différents directeurs généraux, cadres et employés, du monde industriel burkinabé et sénégalais, notamment des entreprises sur lesquelles a porté l'investigation empirique de la présente recherche : SN-CITEC, JOSSIRA, SOFIB, COBU, SINA- ALIMAT, SODEPAL, NOMDE, FILSA, SOFITEX, SBMC, SN-SOSUCO et SAP au Burkina Faso ; Sénégal Pêche (SP), AMERGER Casamance, SE-SNCDS, Pêcheries Frigorifiques du Sénégal (PFS) et SONACOS au Sénégal. Particulièrement, que les managers et employés suivants en soient remerciés : les responsables des programmes de Qualité au Burkina Faso (Monsieur Justin Bayili, Secrétaire permanent de l'ABMAQ) et au Sénégal (Messieurs Goutiabi Mamadou, Abdoulaye SY et Diène Faye du BCPH ; Malick Wilane, Mame Sine M. Ndiaye de la ASN ; Matar Tine, Waldiodio Ndiaye et

feu Jiachim Diatta de la DITP) ; Monsieur Fulgence Toé, ancien DG de la SN-CITEC et ses collègues Armand J.M. Zongo et Bintou Diallo (DRH à l'époque et actuellement DG) ; Messieurs Anhadi Thiombiano, Toussaint Bamouni, Mathieu Hien et Bakari Kassamba de JOSSIRA ; Monsieur Ghalayini Adnan, DG de COBU et son collègue Médoune Diop ; Messieurs Papa G. Ba et Aliou Diop de la SONACOS ; Monsieur Mahanmadou Ouédraogo, DG de SBMC et ses collègues Zantigi Traoré et Sié T. Kambou ; Monsieur Abdoulaye Nabolé, DGA de FILSA ; Monsieur Barro Djenguenaba, PDG du Groupe SOFIB et son collègue Barro Mamadou ; Monsieur Francesco Congiu, DG de OCEAN Fish SARL ; Messieurs Sonny Oumar, Mohamed H. Ba, Achille Batiébo, Adolphe Ilboudo et Lassané Zongo de la SOFITEX ; Messieurs Télesphore Bationo de SN- SOSUCO ; feu Mamadou Koné, DGA de SOPROFA (Ex-SAVANA) ; Madame la DG de NOMDE ; Madame la DG de SODEPAL ; Messieurs Malick Gnankabari, Sylvain Wermé et Clément Sanou de la SAP ; Messieurs Adoulaye Ndiagne, Claude P. Diémé, Laurent Sina, Etienne S. Sarr et mesdames Emilienne T. Nkaye et Niama D. Sarr de AMERGER ; Monsieur Alioune Diane, DGA et ses collègues, Sylla N. Penda, Moustapha Sall et Fabien Sheng de Sénégal Pêche ; Madame Sherara, DGA de Pêcheries Frigorifiques et ses collègues, Bayo et Mamadou Ndiagne ; Monsieur Abdoulaye Sy, DG de la SE- SNCDS et ses collègues Jean P. Kerleroux, Joseph M. Dioh, Abdourahmane Dia et Massamba Thioye.

Convaincue que le soutien familial est un facteur important dans la réussite de toute entreprise humaine, mes hommages vont aux différentes familles du Burkina Faso, des Pays Bas et du Sénégal, qui m'ont permises de joindre l'utile à l'agréable, durant mes différents séjours dans ces pays. Au Burkina Faso, aux familles Jacques et Kady Bazié, Robert Sangaré et enfants, Yabrela et Rosalie Combéré, Georgette Kara et enfants, Rock et Rosalie Ouédraogo, Joseph et Afsata Paré, Jean Baptiste et Hortence Parkouda; au Sénégal, aux familles Adama Sawadogo, Armand et Viviane Badiel, Michael et Philomène Hien, Timothée et Néolie Sawadogo; aux Pays Bas, aux familles Luchien et Geertje Karsten, Ria Gorter et Ruud Strooboer, Arthur de Boer et Dirk Spijk, Alex Klugkist et Berber Wesseling, Gonny Visscher et Zwier Haitjema, Imelda Weel, Theo Boersma, Serge et Geeta Bayala, Marc et Awa Ruijne, Tomason et Jonker, Tanti et Riska, Paul Bognini, Caspar Schweigman.

Cher Prof. Dr Caspar Schweigman, merci pour votre humanisme, pour l'attention que vous m'avez toujours accordée tout au long de mes études à Groningen et surtout, pour votre contribution financière à ma soutenance.

Que Ria Gorter et Ruud Strooboer, qui m'ont fortement soutenue comme leur propre enfant par des attentions multiformes, sachent que je, les porterai toujours dans mon cœur, à l'image de mes deux parents défunts.

Toute ma sympathie va à mes amis de tous les jours, monsieur Roger Combéré, mesdames Nadège Traoré, Hortence Parkouda et Sophie Capo.

Je remercie ma propre famille pour sa compréhension et ses encouragements : mes frères et sœurs, Clément, Auguste, Inès, Rodrigue et Henriette Joelle ; mon oncle Jacques Bazié; ma cousine Ouédraogo/Ecié Edoxie pour la mise en forme de la thèse ; ma nièce chérie Flora Illa; mon cousin Yao Illa, ma cousine Alimata Ira qui m'a réconfortée durant mes multiples absences par ses grands soins donnés à mes deux parents.

Je ne saurais oublier au nombre de ceux qui ont été à mes côtés durant toute la préparation de cette thèse, mon compagnon de vie Robert Sangaré, dont la tendresse bienveillante et les encouragements ont été de grands moments de réconfort. J'embrasse très fort notre fille chérie Donata Houdou Milène, dont la naissance fut une source de bonheur et sa sagesse m'a permis de mener à bien la présente thèse.

Enfin, à tous ceux que je n'ai pas pu citer ou qui, dans l'anonymat, ont été pour quelque chose dans la réussite de cette thèse, je leur témoigne ma profonde gratitude pour ce qu'ils ont été dans l'aboutissement de mes études.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1 : LES DIFFERENTES QUESTIONS SPECIFIQUES DE RECHERCHE ET LEURS SOURCES DE REPONSES	10
TABLEAU 2.1 : L'EVOLUTION DU CONTEXTE DES ORGANISATIONS ET DE LA CONNAISSANCE DE MANAGEMENT, DU 19 ^{EME} AU 21 ^{EME} SIECLE	22
TABLEAU 2.2 : LES DIFFERENCES ET RESSEMBLANCES ENTRE LE MANAGEMENT ET LE LEADERSHIP	25
TABLEAU 2.3 : UN RECAPITULATIF DE L'EVOLUTION DU CADRE D'ANALYSE DES STYLES DE MANAGEMENT JUSQU'AU DEBUT DES ANNEES 1980	35
TABLEAU 5.1 : LES PRINCIPALES METHODES D'APPROCHE DE MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE EMERGEANT DES IDEOLOGIES DES GOUROUS : W.E. DEMING, J. JURAN, P. CROSBY ET K. ISHIKAWA.	131
TABLEAU 6.1 : LES CARACTERISTIQUES GEOGRAPHIQUES ET HUMAINES DU BURKINA FASO ET DU SENEGAL EN 2008- 2009	141
TABLEAU 6.2 : L'EVOLUTION DE LA PERFORMANCE ET DE LA STRUCTURE DES ECONOMIES NATIONALES DU BURKINA FASO ET DU SENEGAL DE 2004 A 2009	146
TABLEAU 6.3 : UN ESSAI DE TYPOLOGIE COMPAREE DES ENTREPRISES EN OCCIDENT ET DANS L'ESPACE UEMOA	150
TABLEAU 6.4 : LE NOMBRE APPROXIMATIF DES GRANDES ENTREPRISES ET PME DANS L'ESPACE UEMOA	151
TABLEAU 6.5 : LA TRIANGULATION DE PLUSIEURS TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES DANS L'ETUDE	164
TABLEAU 6.6 : LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES ETUDIEES AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL	168
TABLEAU 6.7 : UNE COMPARAISON ENTRE LA FORME TRADITIONNELLE DE L'ENTRETIEN ET SA CONCEPTION DANS UNE APPROCHE CONVERSATIONNELLE	170
TABLEAU 7.1 : L'EVOLUTION ET LA REPARTITION DES EXPORTATIONS DES PRODUITS HALIEUTIQUES DU SENEGAL PAR CONTINENT DE 2000 A 2008	188
TABLEAU 7.2 : L'EVOLUTION EN NOMBRE DES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE DE LA PECHE DE 1999-2008	190
TABLEAU 7.3 : L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES ENTERPRISES BURKINABE ETUDIEES DE 2003 A 2008	198
TABLEAU 7.4 : L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2002 A 2008 DANS LES INDUSTRIES DE LA PECHE ETUDIEES	202
TABLEAU 7.5 : L'ESTIMATION DES COUTS DE FACTEURS DE PRODUCTION COMPARES DANS L'ESPACE UEMOA	205
TABLEAU 8.1 : LA PREVALENCE DES STYLES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES ETUDIEES AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL	221

LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS

SCHEMA 1.1 : LA STRUCTURATION DE LA THESE EN 9 CHAPITRES -----	17
FIGURE 2.1 : LE DEGRE D'UTILISATION DU MODELE CULTURALISTE DE HOFSTEDE PAR LES DIFFERENTES DISCIPLINES DES SCIENCES SOCIALES AU COURS DES 20 DERNIERES ANNEES-----	42
FIGURE 3.1 : LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME DE MANAGEMENT AMERICAIN-----	58
FIGURE 3.2 : LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME DE MANAGEMENT JAPONAIS -----	61
FIGURE 3.3 : LES CARACTERISTIQUES COMMUNES D'UN MODELE EMERGENT DU SYSTEME DE MANAGEMENT EUROPEEN-----	69
FIGURE 5.1 : LE CADRE D'ANALYSE DE L'ETUDE DES STYLES DE MANAGEMENT SUITE A L'ADOPTION DU MQT DANS UN CONTEXTE AFRICAIN-----	120
SCHEMA 5. 2 : L'EVOLUTION ET LA POSITION EPISTEMOLOGIQUE ACTUELLE DU MOUVEMENT DE LA QUALITE -----	124
FIGURE 6.1 : LA CARTE GEOPOLITIQUE DE L'AFRIQUE DE L'OUEST-----	141
SCHEMA 7.1: LE TRANSFERT ET LES PROCESSUS D'ADOPTION DU MQT AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL	181
SCHEMA 8.1 : DES IMAGES ILLUSTRATIVES DU TRAVAIL EN EQUIPE AU BURKINA FASO ET AU SENEGAL ----	233
SCHEMA 8.2 LES CARACTERISTIQUES ACTUELLES DES STYLES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT EN AFRIQUE OCCIDENTALE : CAS DU BURKINA FASO ET DU SENEGAL-----	242
• SCHEMA 8.3: UN « MODELE DE MANAGEMENT ET DE LEADERSHIP INSPIRE DE L'ARBRE AFRICAIN DE MBIGI »-----	244
SCHEMA 8.4 : « MODELE <i>BAOBAB</i> » DU « SYSTEME DE MANAGEMENT AFRICAIN »-----	248

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABCERQ	Association Burkinabé des Cercles de qualité
ABMAQ	Association Burkinabé pour le Management de la Qualité
ADMP	Analyse des Dangers et Maîtrise des Points Critiques
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
AOF	Afrique Occidentale Française
ASEAN	Association des Nations de l'Asie du Sud-est
BACB	Banque Agricole et Commerciale du Burkina
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCPH	Bureau de Contrôle de la Pêche Halieutique
BICIA	Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture
BIE	Bulletin d'Information Economique
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BOARD	Banque Ouest Africaine de Développement
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
BPR	Business Process Reengineering
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CC	Core Competency
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CDP	Congrès pour la Démocratie et le Progrès
CDS	Conserverie Du Sénégal
CEFORE	Centre de Formalités des Entreprises
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEO	Chief Executive Officer
CFA	Communauté Financière Africaine
CFDT	Compagnie Française pour le Développement des Textiles
CFM	California Fruit Market, Food Distributors Inc.
CIE	Compagnie Ivoirienne d'Electricité
CIFC	China International Fisheries Corporation
CNPE	Comité National de Politique Economique
CNR	Conseil National de la Révolution
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COBU	Confiserie du Burkina
CQ	Cercle de Qualité
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CSR	Corporate Social Responsibility
CT	Court Terme
CWQC	Company-Wide Quality Control
DAF	Direction des Affaires Financières
DCSE	Direction de Contrôle et de suivi des Sociétés d'Etat
DEA	Diplôme d'Etudes Approfondies
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
DGI	Direction Générale des Impôts

DIC	Division des Inspections et du Contrôle
DITP	Direction des Industries de Transformation de la Pêche
DOP	Discours d’Orientation Politique
DOPM	Direction de l’Océanographie et des Pêches Maritimes
DRD	Direction de la recherche et du développement
DCSE	Direction de Contrôle et de Suivi des Sociétés d’Etat
EAD	Enseignement A Distance
ECOBANK	Groupe bancaire ECOBANK
ECOCERT SA	Organisme de Contrôle et de Certification
EFSIS	European Food Safety Inspection Services
EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
ESAA	Ecole Supérieure Algérienne des Affaires
FAC	Fonds d’Aide à la Coopération
FASEG	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FMI	Fonds Monétaire International
FILSA	Filature du Sahel
FPE	Fonds de Promotion Economique
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GE	Grande Entreprise
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
GOANA	Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l’Abondance
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRIPS	The National Graduate Institute for Policy Studies
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HBR	Harvard Business Review
HEC	Hautes Etudes Commerciales
HIPC	Harmonisation des Indices de Prix à la Consommation
HRM	Human Resource Management
2IE	Institut international d’Ingénierie, de l’Eau et de l’Environnement
IBM	International Business Machines
ICS	Industries Chimiques du Sénégal
IDH	Indice de Développement Humain
INB	Institut National du Bâtiment
INS	Institut de Normalisation du Sénégal
IPC	Indice des Prix à la Consommation
IPS	Imposé Par le Groupe
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
ISM	Institut Supérieur de Management
JAT	Juste A Temps
JICA	Japan International Cooperation Agency
JIT	Just -In -Time
JNQ	Journée Nationale de la Qualité
JOSSIRA	Société Anonyme de production d’huile et des tourteaux au Burkina
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers (Union Japonaise des Scientifiques et des Ingénieurs)
KM	Knowledge Management
KwH	Kilowatt Heure
LEST	Laboratoire d’Economie et de Sociologie du Travail
LNE	Laboratoire National d’Essai

LO	Learning Organisation
LT	Long Terme
MBA	Management and Business Administration
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MBO	Management by Objectives
ME	Moyenne Entreprise
MEBF	Maison de l'Entreprise du Burkina Faso
MEMTM	Ministère de l'Economie Maritime et des Transports Maritimes
MESSRS	Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique
MHO	The Joint Financing Program for Cooperation in Higher Education
MPE	Ministère de la Promotion Economique
MQT	Management de la Qualité Totale
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NPTCI	Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
NUFFIC	The Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education and Research
OAV	Office Alimentaire et Vétérinaire
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONAC	Office National de l'Artisanat et du Commerce
ONATEL	Office National des Télécommunications
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement Industriel
OST	Office de Santé des Travailleurs
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PCA	Président du Conseil d'Administration
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDG	Président Directeur Général
PDIG	Programme Doctoral Interuniversitaire de Gestion
PE	Petite Entreprise
PF	Pêcheries Frigorifiques
PFF	Pêche et Froid France
PFS	Pêcheries Frigorifiques du Sénégal
PIB	Produit Intérieur Brut
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRES	Présidence
PTCI	Programme du Troisième Cycle Interuniversitaire en Economie
PVD	Pays en Voie de Développement
QC	Quality Control
QCC	Quality Control Circles
QQOQCP	Qui fait Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi
RDP	Révolution Démocratique et Populaire
RNET	Régies Nationales des Eaux du Togo
RUG	RijksUniversiteit Groningen
SADC	South African Development Community
SAIB	Société Africaine pour l'Industrie du Bateau
SAP	Société Africaine de Pneumatique

SAVANA	Société Agro-industrielle de production de concentré de tomate et de jus de fruits
SBMC	Société Burkinabé de Manufacture du cuir
SE- SNCDS	Société d'Exploitation- Société Nouvelle de Conserverie du Sénégal
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SHSB	Société des Huiles et Savon du Burkina
SI	Strategic Interest
SIFA	Société Industrielle du Faso
SINA-ALIMAT	Entreprise de production d'aliments pour volaille et de fabrication d'alvéole d'œufs
SME	Styles de Management des Entreprises
SN- SOFITEX	Société Nouvelle- Société des Fibres Textiles
SN-.CITEC	Société Nouvelle- Société Nouvelle Huilerie et Savonnerie
SN-.SOSUCO	Société Nouvelle- Société Sucrière de la Comoé
SODECI	Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire
SODEPAL	Société d'Exploitation de Produits Alimentaires
SOFIB	Société Industrielle de Fabrication d'Huilerie
SONABEL	Société Nationale d'Electricité du Burkina
SONACOS	Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal
SOPROFA	Société de Promotion des Filières Agricoles
SP	Sénégal Pêche
SPC	Statistic Process Control
SPF	Sénégal Pêche et Froid
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
TEC	Tarif Extérieur Commun
TPE	Toute Petite Entreprise
TPM	Totale Production Maintenance
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCOBAM	Union des Coopératives Agricoles et Maraichères du Burkina
UDEAC	Union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UFR/SEG	Unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNPCB	Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina
UO	Université de Ouagadougou
USA	Etats -Unis d'Amérique
VCE	Valeur Commerciale Estimée
VIH/SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine /Syndrome d'Immunodéficience Acquise
WHO	World Health Organization
WDR	World Development Report
ZACA	Zone d'Activités Commerciales et Administratives

CHAPITRE 1. INTRODUCTION GENERALE

Pourquoi et comment étudier les styles de management en Afrique ?

« Le mode de direction d'une communauté, qu'elle soit ou non industrielle, exprime une culture. Il est normal que les voies et moyens de l'efficacité des entreprises industrielles diffèrent selon les cultures et également selon les contraintes spécifiques à surmonter, contraintes économiques, géographiques, politiques » (Delalande 1987, 5).

1.1 La problématique : pourquoi étudier les styles de management en Afrique ?

« Les dirigeants qui acceptent que divers pays évoluent en parallèle doivent aussi se dire que le management varie d'un territoire à l'autre » (André Laurent)⁵

« Même si les techniques de management sont universelles, il est important de chercher à comprendre le contexte dans lequel ces dernières seront appliquées » (Bruno Dufour)⁶

La croissance et le développement de toute économie, toute région, toute industrie, toute affaire et de toute activité sociale, échouent ou réussissent, dépendamment de son habilité à être « entrepreneuriale » (Bjerke 2007, 23) : une caractéristique fondamentale de notre nouvelle société. Dans la nouvelle société « entrepreneuriale », le succès provient plus de la capacité d'innovation que d'optimisation⁷. L'innovation dans tous les domaines de l'activité économique et sociale s'impose aujourd'hui, pas seulement dans le sens traditionnel de création de nouveaux produits et services, mais plus en termes de capacités à identifier les spécificités dans le fonctionnement des sociétés, les identités culturelles et les processus par lesquels les organisations sont gouvernées et développent les ressources nécessaires pour répondre aux changements perpétuels de leurs environnements (Bjerke 2007)⁸. Depuis la fin des années 1980, la crise de confiance, observée dans la performance des organisations occidentales, suppose un nouveau paradigme de management et de gouvernance (Huse 2003) des entreprises.

Plus que jamais, l'analyse des relations entre culture, management, gouvernance et performances des organisations et des économies, devient donc un sujet capital et d'actualité. Si l'on admet encore avec Drucker (1989) que le degré de croissance d'un pays est corroboré par le niveau de développement de ses ressources et de ses institutions, le retard économique de l'Afrique, par rapport à l'Occident et à l'Asie, pose toute la problématique de la qualité du système de management de ses économies. Toutefois, il existe peu d'informations sur le sujet de « culture et gouvernance en Afrique », notamment en Afrique subsaharienne (Noorderhaven et Tidjani 2001). Aujourd'hui, de nombreux experts, en particulier appartenant aux organisations internationales d'appui et de financement du développement, s'accordent à dire que la situation de l'entreprise en Afrique noire est particulièrement grave, spécialement dans la sphère francophone. Les entreprises des pays africains sont vouées à une sorte de

⁵ Cité par Scheider S. et Barsoux J-L. (2003, 5), *Management Interculturel*, Pearson Education, France.

⁶ Cité par Calori et De Woot (1994, 244), André Laurent est professeur à l'INSEAD de Paris, France.

⁷ Selon Bjerke (2007), il est plus important aujourd'hui de « chercher à gérer ce que l'on connaît moins » que de « chercher à appliquer ce que l'on connaît le mieux ».

⁸ Une innovation demande toujours un changement, souvent radical, dans les processus de production, le développement des talents et des compétences et l'amélioration des relations avec les clients (Bjerke 2007).

malédiction (Henry 1991) et y sont souvent présentées comme condamnées à être peu performantes (Ponson 1990; Nizet et Pichault 2007), ce pour plusieurs raisons :

- politiques : instabilité, manque de confiance, clientélisme, corruption ;
- administratives : lourdeur et rigidité des procédures, faiblesses des contrôles ;
- économiques : étroitesse des marchés locaux ; relations industrielles encore fragiles avec la mise en cause du rôle de l'Etat dans le développement des entreprises ;
- historiques/culturelles : parcours historique de l'émergence de l'entreprise en Afrique (colonisation), valeurs culturelles africaines peu conciliables avec le progrès technologique et la recherche de la rentabilité financière, dualisme économique;
- managériales : entrepreneurs peu expérimentés ou en manque de formation et de compétences, et plus récemment, l'universalité relative des pratiques de management qui soulève la question de l'inadéquation des concepts de management et des théories des organisations dans un contexte africain.

Sans pour autant négliger le poids des problèmes politiques et socioéconomiques déjà évoqués plus haut, les processus de transfert et d'adoption des concepts/théories du management moderne en Afrique, constituent la nouvelle problématique au développement des entreprises africaines, surtout dans un contexte de mondialisation de l'économie et d'internationalisation des marchés.

Au regard des problèmes rencontrés dans l'application tous azimuts des concepts de management étrangers dans les pays en voie de développement (Jaeger 1990) et plus spécifiquement en Afrique (Hernandez 1997), la recherche de modèles endogènes et culturels semble être la nouvelle voie proposée par les académiciens pour atteindre les performances et la compétitivité des entreprises africaines. En réalité, la question de la diversité culturelle dans le management des organisations, est un domaine de recherche récent, aussi bien en Occident qu'en Afrique. Cette problématique de recherche a acquis toute son importance à la fin des années 1980, avec le débat de la convergence/divergence en Sciences de gestion.

Jadis, l'enseignement en Sciences de Gestion a toujours livré des connaissances théoriques et universelles supposées aider le manager à gérer une entreprise, quelles que soient son époque et sa situation géographique. Cette vision traditionnelle du management des organisations a été caractérisée d'approche ou d'hypothèse de convergence, longtemps favorisée par la littérature d'avant les années 1970 (Dunphy 1987). Cette hypothèse suppose qu'à terme, *« l'universalité des pratiques de saine administration nous conduirait à des sociétés semblables »* (Bollinger et Hofstede 1987, 15). Elle met au centre de ses analyses, le principe du *« one best way of leading or managing »*. *« Ce principe d'évolution devrait s'appliquer même aux pays pauvres du Tiers-monde qui, eux aussi en devenant riches, seront administrés comme des pays riches »* (Bollinger et Hofstede 1987, 15). L'approche de convergence défend radicalement dans toutes les situations, le mimétisme dans le transfert de la connaissance de management, qui est majoritairement d'origine occidentale.

Toutefois, dès la fin des années 1980, l'apparition de l'approche de contingence en Sciences de gestion a constitué une première rupture effective avec l'approche traditionnelle de convergence. En effet, sur cette même période, la « théorie structurelle de convergence » (Whittington et Mayer 2000)⁹ était incapable d'expliquer en totalité le développement miraculeux de l'économie japonaise (Locke 1996). L'émergence de l'économie japonaise à la

⁹ La 'théorie structurelle de convergence' a été introduite dans la littérature à la fin des années 1960.

fin des années 1980 sonnait le glas de « l'institutionnalisme national » (Whittington et Mayer 2000), en instaurant le débat sur l'approche de convergence/divergence en Sciences de Gestion. Ce débat a donné lieu à la reconnaissance de configurations nationales, régionales et continentales du management, bien davantage construites sur la diversité culturelle des pratiques organisationnelles.

Ainsi, l'analyse des expériences des organisations dans plusieurs pays et régions du monde a révélé que la « pratique de management » diffère souvent de la « théorie de management » (Cook et Brown 1999; Pfeffer et Sutton 2000; Brown et Duguid 2001). La culture nationale influence sans nul doute les styles de management et la gouvernance des organisations (Hofstede 1980, 1993; Harris 1982; D'Iribarne 1989; Schmidt 1993; Calori et De Woot 1994; Morden 1995; Lindell et Arvonen 1996; Bourantas et Papadakis 1996; Egan 1997; Bjerke 1999; Kessy 1998; Noorderhaven et Tidjani 2001; Kamdem 2002; Holden 2002; Schneider et Barsoux 2003; Meier 2004).

Ce faisant, au début des années 1990, la littérature a d'abord longuement insisté sur les éloges du modèle du système de management asiatique, notamment japonais, distinctement de celui occidental. Ensuite, le débat s'est recentré sur la construction d'un modèle du système de management européen (Calori et De Woot 1994; Egan 1997) ou « euromanagement » (Morden 1995). Dès lors, les recherches sur les comparaisons inter-nationales des styles de management dans les organisations se sont vues renforcées avec la formation des grands blocs et les « *changements spectaculaires dans la façon de conduire les affaires, les bouleversements économiques, les soulèvements politiques et l'interdépendance accrue résultant des opérations transnationales* ». Tous ces événements institutionnels et structurels intervenus au cours des années 1990 supposent aujourd'hui « *une quête sans fin d'un nouveau modèle de management* » (Schneider et Barsoux 2003, 2), différent de l'unique approche classique de convergence. Cette dernière époque qui marque l'ère de « l'institutionnalisme international », encourageant la conformité institutionnelle (Whittington et Mayer 2000), constitue une révolution importante dans la pensée en Sciences de Gestion. Les organisations, quelle que soit leur situation géographique, doivent désormais répondre à la fois à des exigences économiques et d'identités socioculturelles, aussi bien sur le plan national qu'international. Le développement récent d'autres pays émergents d'Asie, en plus du Japon, notamment la Chine et l'Inde, a donné davantage du crédit à l'approche de contingence en management des organisations.

En outre, dans le contexte actuel de globalisation de l'économie et de l'internationalisation des marchés, certains concepts et théories du management moderne, sont devenus, plus que jamais, des moyens de compétitivité au service des entreprises (Wilson et al. 1995). A ce titre, les expériences impressionnantes du développement économique des pays asiatiques, déjà énumérées plus haut, ont révélé l'importance du concept du « Management de la Qualité Totale (MQT) » comme un cadre d'analyse adaptée à une nouvelle conceptualisation des styles de management des organisations contemporaines (Perry 1997). L'adoption du MQT est apparue dans les années 1980 et 1990 comme un changement de paradigme, qui réoriente l'entreprise beaucoup plus sur la satisfaction de sa clientèle et la gestion efficace de ses ressources (Dayton 2003). Dans un contexte de concurrence internationale croissante, le concept de MQT apparaît alors comme une stratégie de changement de styles de management et de performance des entreprises. Par conséquent, ce dernier concept de management est devenu une pratique managériale à la fois populaire et mondiale (Lagrosen 2003), une

stratégie d'amélioration de l'image (Kochan et Rubinstein 2000) et de la compétitivité¹⁰ (Hargadon et Eisenhardt 2000) des entreprises. De ce fait, l'adoption du MQT est aujourd'hui incontournable et au cœur de la survie des entreprises (Noronda 2003, Khan 2003) locales et des multinationales. D'ailleurs, il est important de faire observer que tous les pays économiquement forts du monde ont acquis, en grande partie, leurs croissance et performances dans l'adoption et l'application d'un programme de management de la qualité.

Nous pensons singulièrement à l'expérience réussie du Japon dans le transfert et l'appropriation de la connaissance de management occidentale, à travers ses multiples réformes politiques et économiques, les diverses activités de promotion du contrôle de qualité initiées par l'Union Japonaise des Scientifiques et des Ingénieurs (JUSE). En effet, le transfert de la connaissance de management occidentale s'est effectué très tôt au Japon pendant l'ère Meiji (1868-1912) et dans un contexte de modernisation de son économie. Toutefois, la fin de l'ère Meiji et la période de l'après seconde Guerre Mondiale ont été marquées par des réformes de légitimation et d'adaptation de la connaissance de management occidentale dans le contexte traditionnel japonais, à travers essentiellement l'organisation des « Zaibatsu »¹¹ (Gerlach 1992, Locke 1996), le système des « Wa », la structure « Keiretsu » et « mochiaï » de son économie¹² (Glisby et Holden 2003). L'après seconde Guerre Mondiale caractérise la période de professionnalisation du système de management japonais jadis familial, dans lequel les ingénieurs de la JUSE, sous la direction de Kaoru Ishikawa, ont procédé au transfert des méthodes de « contrôle de qualité » initié par les gourous américains, W. Edwards Deming, Joseph Juran et Armand V. Feigenbaum. Dans le contexte japonais, le management professionnel signifie « management des employés » (Locke 1996) où l'accent est mis sur les compétences des employés, l'esprit du groupe et de la coopération entre les membres d'une organisation. Avec une telle approche du « management des employés », le concept de Cercle de Qualité (CQ) a été effectivement introduit au Japon en 1962 comme une valeur ajoutée des ingénieurs japonais au 'contrôle de qualité à l'Américaine'. La contrainte de l'amélioration continue ('kaizen'), imposée durant la période de grande croissance industrielle et de globalisation de l'économie, a incité les organisations japonaises à adopter à la fin des années 1960 et 1970, le concept de MQT comme une stratégie de fluidité de la communication intra-entreprise et de la recherche de la compétitivité internationale de leurs produits.

En définitive, le défi économique du Japon à la fin des années 1980 est une résultante de l'expérience culturelle et historique du pays, qui va de l'ère Meiji à la période de la seconde Guerre Mondiale et puis à la globalisation de l'économie. Par conséquent, le modèle de développement économique du Japon est difficilement imitable (Pascal et Athos 1981, Glisby et Holden 2003), bien qu'il ait positionné l'approche de divergence par rapport à celle de la convergence en management des organisations. Alors, si le contact du Japon et de l'Afrique avec l'Occident n'a pas produit les mêmes résultats économiques (Tidjani 1995), c'est beaucoup plus par rapport à la différence de leur héritage culturel en management.

¹⁰ Depuis son expérience réussie auprès des industries japonaises après la seconde Guerre Mondiale avec le soutien des pères fondateurs américains du contrôle de la qualité, notamment Edward Deming (Arauz et Suzuki 2004).

¹¹ Les « Zaibatsu » favorisent le développement d'un système de management familial dominé par les relations interpersonnelles et interentreprises.

¹² Le système de « Wa » est un mot dérivé de cercle qui définit l'harmonie au sein des relations humaines où le groupe définit l'individu ; la structure « Keiretsu » définit une relation industrielle obligatoire entre les entreprises et les banques ; le « mochiaï » définit l'interdépendance entre les secteurs formel et informel de l'économie japonaise.

Contrairement à la situation du Japon, le transfert des concepts et théories du management moderne, notamment du MQT, est un phénomène bien plus récent en Afrique et particulièrement en Afrique subsaharienne (Wankhade et Dabade 2005). En effet, la crise institutionnelle et financière de 1982 et les récessions économiques qui se sont succédé ces dernières années ont incité la Banque Mondiale à imposer dès 1991 aux pays de l'Afrique subsaharienne des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Ces PAS ont eu pour conséquences directes, la privatisation de la plupart des entreprises publiques et le désengagement progressif de l'Etat de plusieurs secteurs d'activités socioéconomiques. Depuis ce dernier changement transitionnel dans l'environnement des organisations, la problématique du management en Afrique a dépassé le seul questionnement des académiciens et des partenaires au développement, pour devenir un cauchemar quotidien des managers africains (Blunt et Jones 1992). Désormais, les managers africains doivent développer leur propre « leadership managérial » pour faire face aux lois du marché et à la concurrence internationale. Cependant, conscientes de la position difficile et défavorable des pays de l'Afrique subsaharienne dans l'ère économique internationale, les organisations internationales au développement¹³ ont décidé d'appuyer ces derniers dans la promotion et l'application de différents programmes de contrôle et de management de la qualité dans leurs entreprises. Des résultats d'études ont été publiés par des experts, respectivement de l'ONUDI (Wilson et al. 1995) et de la Banque Mondiale (Dia 1996). Plusieurs programmes de management de la qualité ont été également encouragés par ces dernières organisations internationales au développement dans certains pays et régions d'Afrique subsaharienne¹⁴. Ces organisations internationales au développement reconnaissent explicitement à travers la promotion du MQT dans les entreprises africaines, les limites de leur approche traditionnelle de convergence et s'accordaient sur le fait que le transfert de la connaissance est une condition nécessaire, mais pas suffisante à la croissance d'un pays.

Dans un tel contexte et depuis le milieu des années 1990, le débat de convergence/divergence en Sciences de Gestion, qui a initialement pris corps en Europe, se développe également en Afrique, autour de la nécessité de reconnaître et de construire un modèle de système de management adapté au contexte socioculturel africain. Toutefois, il est important de reconnaître avec certains auteurs que les études comparatives sur le thème de styles de management comparé sont actuellement pauvres des expériences de la connaissance non-occidentale (D'Iribarne 1989, Griseri 2002), notamment africaine.

Si l'on admet avec Calori et De Woot (1994) que les styles de management sont spécifiquement identifiables dans chacun des pays européens, où les disparités sont moins accentuées qu'en Afrique, n'est-il pas temps de repenser l'adaptation des modèles de management occidental/asiatique dans un contexte socioculturel africain ? N'est-ce pas l'adoption à l'aveuglette, l'application tous azimuts ou la reproduction trop servile des concepts/théories de management, sans le respect des valeurs du milieu social africain, qui sont au centre des contre-performances et de l'échec de plusieurs entreprises modernes en Afrique ?

¹³ Essentiellement, la Banque Mondiale, l'Union Européenne (UE) et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

¹⁴ En exemples, on a : (1) Le soutien financier de la Banque Mondiale aux « Projets I, II, III des CQ au Burkina Faso 1989-1992 » (2) Dès 1996, l'imposition et le financement de l'UE au projet d'application du système d'assurance qualité basé sur la démarche « Analyse des Dangers et Maîtrise des Points Critiques » dans les industries de la pêche du Sénégal (3) La coopération tripartite entre la Banque Mondiale, l'ONUDI, l'UE et les pays de l'UEMOA a permis le lancement du « Programme de la Qualité de l'UEMOA » le 17 septembre 2001.

Pour D'Iribarne (1989,13), « *l'adaptation de la gestion aux spécificités nationales est sans doute cruciale dans les pays du Tiers-monde que dans les pays industriels, au point que dans certains pays des méthodes de gestion 'appropriées' restent à inventer* ». Dans le même ordre d'idée que D'Iribarne (1989), d'autres auteurs, aussi bien africains qu'européens, ont montré que les concepts/théories de management occidental doivent être adaptés plutôt que copiés dans un contexte socioculturel africain, où l'esprit de famille et la vie en communauté régissent les comportements des individus, par conséquent, influencent énormément la gestion de l'entreprise moderne (Dia 1991; Hofstede 1993; Dia 1996; Mbigi 1997; Kessy 1998; Mongalisso 2001; Meier 2004). Henry (1991, 447) insiste sur le fait que « *pour être efficace, la gestion des entreprises doit aussi se fonder sur ce qui est regardé localement comme la 'bonne manière' de vivre en société* ».

Comparativement à ce qui se passe récemment en Occident, il transparaît également un certain particularisme africain (Labazée 1988), un ensemble de pratiques de gestion propres aux Africains, que les chefs d'entreprises ont intérêt à mettre en œuvre (Kessy 1998). En effet, la littérature s'accorde de plus en plus sur l'existence de spécificités dans les pratiques et styles de management en Afrique. Au-delà de la diversité des cultures en Afrique, les caractéristiques influençant le management sont relativement homogènes entre pays d'Afrique noire, mais différentes des autres régions du monde. Cependant, il faut reconnaître que l'Afrique noire, que d'aucuns disent aujourd'hui « malade de management » ou « malade du changement », n'a pas encore trouvé un style de management qui lui est propre et incorporant certains caractères originaux de son génie social (Ponson 1990).

La présente recherche, qui se place dans le débat théorique de convergence/divergence en Sciences de Gestion, envisage donc d'étudier les spécificités culturelles du « système de management africain » par rapport aux systèmes occidental et asiatique. En raison de tout ce qui précède, nous avons retenu comme cadre d'analyse, l'étude des changements de styles de management dans les entreprises suite à l'adoption et à l'application du MQT en Afrique Occidentale Francophone (AOF), et plus précisément au Burkina Faso et au Sénégal.

1.2 Les questions de recherche et les objectifs de l'étude

Comment étudier les styles de management dans un contexte socioculturel africain et pour quels objectifs escomptés ? Dans cette section, il s'agira de définir les questions de recherche (1.2.1) et de présenter les objectifs (1.2.2) de la présente étude.

1.2.1 Les questions de recherche

« Today's environmental pressures demand long-term enduring change to make organizations increasingly flexible, adaptive and creative. Under such conditions, the concurrent deployment of TQM and the learning organization approach may well provide management with a 'turbo' approach for such a transformation » (Dervitsiotis 1998, 121).

Nous avons déjà fait la remarque que notre société d'aujourd'hui est devenue de plus en plus complexe, dans laquelle on assiste couramment à des scandales dans la vie des entreprises (Huse 2003) et à une crise économique internationale sans précédent. Le rôle des entreprises dans le développement des économies nationales se confirme davantage, la question de leur survie et de leurs performances se pose beaucoup plus avec acuité que de par le passé. De nos jours, le poids de la concurrence internationale pèse sur toute économie nationale, quelles que soient sa situation géographique, sa dimension et sa puissance. Certes, les pays à économies faibles par rapport aux pays industrialisés, notamment ceux de l'Afrique subsaharienne, font

actuellement face à des défis plus grands et spécifiques pour s'insérer dans la compétition internationale actuelle. Mais, en plus de leurs difficultés à se positionner sur les marchés internationaux, les entreprises d'Afrique subsaharienne sont constamment menacées par la concurrence sur leurs propres sols. Les raisons couramment évoquées par la presse et les praticiens locaux pour justifier la non-compétitivité des entreprises africaines par rapport à leurs homologues occidentaux/asiatiques, se résument à trois grands points :

- le dysfonctionnement des institutions de contrôle et de normalisation de la qualité aux frontières nationales, qui crée une concurrence déloyale ;
- la cherté et la qualité douteuse ou limitée de la plupart des produits manufacturés locaux ;
- le manque de stratégies managériales adaptées aux changements rapides de l'environnement des entreprises.

L'adoption de programmes de MQT, qui s'effectue souvent en période de crise dans les économies occidentales et asiatiques, se présente actuellement comme une alternative au positionnement et à la survie des entreprises africaines sur les marchés locaux et internationaux (Thairu 1999; Wankhade et Dabade 2005). En effet, l'adoption et la pratique du MQT devraient conduire à des changements de valeurs et de cultures (Lagrosen 2003) entrepreneuriales, à un apprentissage pour de nouveaux styles de management (Perry 1997, Ndongko 1999) dans les entreprises africaines.

Malgré la rareté de la littérature sur les processus de transfert et d'adoption du MQT en Afrique, certains auteurs s'accordent sur le fait que ce dernier concept de management présente plusieurs principes plus adaptés au contexte socioculturel africain qu'à celui de l'Occident et de l'Asie (Perry 1997). Toutefois, cette dernière assertion n'est pas empiriquement soutenue. Car, à notre connaissance, des études portant sur le thème général de styles de management, et plus particulièrement, sur l'adaptation culturelle du MQT dans les entreprises en Afrique subsaharienne francophone, sont pratiquement inexistantes ou sont en cours de réalisation. Il s'agit alors d'un terrain d'investigation récent et plus ou moins vierge, dont les spécificités africaines viendront enrichir la connaissance générale du management et apporter davantage un éclairage au débat actuel de convergence/divergence en Sciences de Gestion. Il était donc légitime de partir d'un concept du management moderne comme le MQT, capable d'impulser des transformations et des changements dans le sens de la recherche de la performance et de la compétitivité des entreprises africaines, pour redéfinir la problématique du management en Afrique, dans un contexte de mondialisation.

Dans la présente étude, il s'est agi alors de répondre à la question principale suivante :

Comment se présentent les nouveaux styles de management dans les entreprises africaines, notamment au Burkina Faso et au Sénégal, suite à l'adoption et à l'application de la démarche Management de la Qualité Totale (MQT) ?

Cette question principale est fondée sur l'hypothèse générale de recherche qui postule que, les théories de management et des organisations, notamment le MQT, ne peuvent pas être adoptées à l'aveuglette, mais doivent s'adapter aux réalités socioculturelles de l'Afrique. Une telle question principale de recherche engendre un certain nombre de sous-questions, dont toute tentative de réponses à certaines d'entre elles nécessite une investigation de terrain. Un essai de réponses à ces sous-questions de recherche nous permettra de contribuer aux débats sur la recherche des spécificités d'un modèle du « système de management africain »

distinctement des systèmes classiques, asiatiques et occidentaux. Ces questions spécifiques de recherche sont les suivantes :

- *Quelles sont les différentes conceptions théoriques des styles de management dans l'évolution de la pensée en Sciences de Gestion et comment ce sujet a-t-il été spécifiquement abordé en Afrique ?*

Trois chapitres permettent de répondre à cette première question spécifique de recherche. Le Chapitre 2 essaie de faire une revue historique des théories de styles de management, afin de montrer qu'il n'existe pas encore un cadre d'analyse assez élaboré, qui puisse justifier en général les problèmes de gouvernance des entreprises modernes. Dans l'idée du prolongement du Chapitre 2, qui fait une description temporelle des théories des styles de management, le chapitre 3 lui en fait une analyse spatiale. Cette analyse spatiale a fait surface à la fin des années 1980, suite au développement miraculeux de l'économie japonaise, et s'intéresse davantage à l'application contextuelle des théories/concepts de management. Il ressort de cette analyse spatiale que dans la réalité, les styles de management diffèrent selon le contexte socioculturel. Partant de cette hypothèse, le Chapitre 4 fait le point de la littérature sur la problématique du management des entreprises modernes en Afrique. Après avoir défini l'existence de plusieurs approches, le Chapitre 4 recentre la nouvelle problématique de la performance des entreprises en Afrique sur la question du transfert des concepts de management moderne, notamment le MQT, dans un contexte socioculturel africain.

Récemment, la recherche de nouvelles voies au développement économique en Afrique subsaharienne a conduit au postulat qu'à travers l'adoption et l'application du MQT, les entreprises africaines apprendront de nouveaux styles de management, qui puissent les rendre performantes et de plus en plus compétitives sur les marchés internationaux. En fin de compte, le transfert du MQT s'est logiquement imposé comme un nouveau cadre d'analyse des styles de management des organisations en Afrique.

- *Pourquoi et comment lier, dans le cadre d'analyse de la présente étude, les styles de management au concept de MQT ?*

Cette question trouve ses réponses dans les Chapitres 5 et 6. Le Chapitre 5 définit les limites des différentes conceptions théoriques des styles de leadership et de management jusqu'à la fin des années 1980, en présentant les « théories de l'action » comme une nouvelle perspective à l'étude des styles de management dans un contexte africain. L'originalité du cadre d'analyse de la présente étude, fondée sur les processus de transfert et d'adoption du MQT, tient donc à son côté pragmatique, à son adaptation à la problématique actuelle du management des entreprises modernes en Afrique, et surtout à la rupture de paradigme qu'il apporte dans l'évolution de la pensée en Sciences de Gestion. Le Chapitre 6 lui renforce ainsi la pertinence du choix du cadre d'analyse, en présentant l'environnement des entreprises en Afrique occidentale francophone, et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal. Ce dernier chapitre, face à la rupture de paradigme dans laquelle s'est défini le cadre d'analyse de l'étude, définit également la stratégie et les méthodes de la recherche empirique.

- *Quels sont les processus par lesquels le transfert et l'adoption du MQT se sont effectués en Afrique subsaharienne et quels sont les différents changements organisationnels et socioéconomiques engendrés, particulièrement dans les entreprises burkinabé et sénégalaises ?*

Deux éléments fondamentaux sont développés à travers cette question de recherche et sont abordés dans le Chapitre 7. Elle commence d'abord par s'interroger sur les processus de transfert du MQT dans un contexte africain. Ensuite, cette question se préoccupe d'analyser le sens que les managers africains donnent au concept de MQT et comment ces derniers l'utilisent pour améliorer leurs pratiques de management. Il s'est agi alors d'un recueil des perceptions des managers et d'une observation des pratiques du MQT dans le fonctionnement quotidien de leurs entreprises. Cela s'est résumé à apprécier les différents changements induits par l'adoption et les pratiques du MQT au Burkina Faso et au Sénégal, en faisant également ressortir les contraintes socioculturelles.

Un tel essai de réponses à la question ainsi définie présente les garde-fous favorables à la réussite d'un programme de MQT et au changement de styles de management, dans le sens de la performance et du développement des entreprises en Afrique, notamment au Burkina Faso et au Sénégal.

- *Quelles sont, à partir des pratiques du MQT dans les entreprises burkinabé et sénégalaises, les spécificités du « système de management africain » qui se dégagent par rapport aux systèmes occidental et asiatique ?*

Cette dernière question, qui trouve sa réponse dans le Chapitre 8, consiste à définir quelques spécificités du « système de management africain », à partir des cas d'expériences du MQT au Burkina Faso et au Sénégal et des résultats d'études empiriques portant sur la gestion des entreprises dans plusieurs autres pays africains (confère Annexe n°1). Un essai de réponses à cette dernière question de recherche permet de jeter les jalons d'un modèle culturel du système de management ('*culture-fit model*') en Afrique, à l'image des systèmes américain, asiatique et européen, en perpétuelle construction. Cependant, contrairement à d'autres recherches de comparaisons internationales qui s'intéressent aux différences de cultures professionnelles (Maurice et al.1982) et nationales (Hofstede 1980, D'Iribarne 1989, Calori et De Woot 1994), notre étude va au-delà de la multiculturalité pour donner un intérêt à l'interculturalité en management des organisations. Il s'agit pour nous de rendre compte de deux choses : le « choc des modèles de management » Mutabazi (2007, 136) et leurs effets sur le fonctionnement et le management des entreprises au Burkina Faso et au Sénégal, et partant en Afrique.

Le tableau ci-dessous résume les questions spécifiques de la recherche ainsi que les sources possibles de leurs réponses.

Tableau 1.1 : Les différentes questions spécifiques de recherche et leurs sources de réponses

Questions spécifiques	Sources de réponses
Quelles sont les différentes conceptions théoriques des styles de management dans l'évolution de la pensée en Sciences de Gestion et comment ce sujet a-t-il été spécifiquement abordé en Afrique ?	<i>Revue de la littérature.</i>
Pourquoi et comment lier, dans le cadre d'analyse de la présente étude, les styles de management au concept de MQT ?	<i>Revue de la littérature</i>
Quels sont les processus par lesquels le transfert et l'adoption du MQT se sont effectués en Afrique subsaharienne et quels sont les différents changements organisationnels et socioéconomiques engendrés, particulièrement dans les entreprises burkinabé et sénégalaises ?	<i>Etude empirique et revue de la littérature</i>
Quelles sont, à partir des pratiques du MQT dans les entreprises burkinabé et sénégalaises, les spécificités du « système de management africain » qui se dégagent par rapport aux systèmes occidental et asiatique ?	<i>Etude empirique et revue de la littérature.</i>

Source : Par les soins de l'auteur

1.2.2 Les objectifs de l'étude

Précédemment, nous avons mentionné la quasi-inexistence d'études académiques et scientifiques consacrées à la thématique de styles de management et du MQT en Afrique subsaharienne francophone, et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal. Par conséquent, il est plus que nécessaire d'enrichir le champ des théories des styles de management et des organisations, à dominance occidentale, par des expériences de l'application du MQT dans un contexte socioculturel africain. Dans une telle logique, notre étude a pour objectif principal l'exploration de la thématique des styles de management en Afrique, par l'analyse de l'adoption et de l'application des concepts de MQT dans les entreprises, respectivement selon les démarches Cercles de Qualité (CQ) au Burkina Faso et Hasard Analysis Critical Control Points (HACCP) au Sénégal. A cet effet, notre étude poursuit spécifiquement trois objectifs :

- identifier les contraintes à l'adoption du MQT et les changements organisationnels et socioéconomiques engendrés dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, à partir des perceptions et actions des acteurs (managers, employés, responsables de promotion de qualité);
- identifier les nouveaux styles de management qui s'établissent dans les entreprises étudiées, suite aux transformations induites par l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal ;
- proposer un modèle du « système de management africain » par rapport aux systèmes occidental et asiatique, à partir d'une analyse des spécificités des pratiques de MQT observées dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, soutenue par la revue de littérature disponible sur le management des organisations en Afrique.

A travers ces objectifs, la présente étude se veut utile à différents acteurs, internes et externes, qui entrent en jeu dans les processus d'adoption du MQT dans les entreprises étudiées : les dirigeants, les managers, les employés, la clientèle, les institutions de promotion des programmes de MQT en Afrique, l'Etat et les partenaires au développement. Bien sûr, l'atteinte de tous ces objectifs nous oblige à définir d'abord une démarche méthodologique adaptée au contexte et au thème de la présente étude.

1.3 Les orientations méthodologiques : comment étudier les styles de management en Afrique?

« Dans ce qu'il vit et ce qu'il dit sur l'entreprise, le chercheur en gestion est invité à prendre conscience et à expliciter ses choix de position et d'intension » (Martinet 1990, 5).

L'élaboration de la méthodologie constitue un préalable et la partie importante de tout travail de recherche scientifique. Cependant, certains auteurs sèment souvent une confusion entre la notion de méthodologie et celle de méthodes de recherche, ou utilisent ces terminologies de façon interchangeable (Hussey et Hussey 1997). Pour Hussey et Hussey (1997), la méthodologie décrit toutes les orientations de la recherche, depuis les fondements théoriques à la collecte et à l'analyse des données. Par conséquent, les méthodes de recherche sont une partie intégrante à la méthodologie de l'étude. Elles se réfèrent essentiellement aux stratégies et aux outils de collecte et d'analyse des données. Par ailleurs, des auteurs admettent qu'il existe une certaine relation entre la position paradigmatique du chercheur et les méthodes de recherche à adopter (Hussey et Hussey 1997 ; Miles et Huberman 1994). A cet effet, la méthodologie de la présente étude discutera, à la fois, des questions paradigmatiques, théoriques et techniques de la recherche.

En définitive, toute recherche sur l'entreprise qui veut se réclamer d'une certaine scientificité, devrait expliciter ses « *choix de position et d'intension* » (Martinet 1990), en s'appuyant et en discutant les trois pôles indissociables suivants : épistémologique, théorique et technique (Burrell et Morgan 1979, Wacheux 1996).

1.3.1 Le pôle épistémologique : positionnement de l'étude dans les paradigmes de recherche

Selon Martinet (1990), les Sciences de Gestion ne peuvent se dérober des grandes questions épistémologiques actuelles dans le domaine de la recherche.

« Les Sciences de Gestion doivent naviguer entre les écueils de la technique aveugle, de l'idéologie pure, de la sophistique généralisée et du scientisme mutilant [...] Ce qui importe est la construction d'énoncés raisonnables, communicables, discutables (disputables ?) par le double jeu de l'expérience (plus que de l'expérimentation) et de l'exercice des logiques » (Martinet 1990, 27 et 28).

Il s'avère alors fondamental de positionner la présente étude dans les différents paradigmes de recherche. Le paradigme se réfère à la progression de la pratique scientifique basée sur les philosophies et les assertions que les individus ont du monde social et de la nature de la connaissance (Hussey et Hussey 1997). Bien qu'il n'existe pas encore de définition unanimement acceptée de la notion de paradigme, cette dernière peut être approchée simultanément à trois niveaux (Burrell et Morgan 1979) :

- sur le plan philosophique : il sert à refléter la conception de base de notre vision du monde;

- sur le plan social : il relate la conduite que doit avoir le chercheur face à son objet d'étude;
- sur le plan technique et méthodologique : il sert à spécifier les méthodes et les techniques adaptées à la recherche.

Des trois niveaux de manifestation du paradigme, on peut déduire que la vision du chercheur par rapport au monde détermine son attitude vis-à-vis de son objet d'étude et par conséquent, définit les stratégies et les méthodes qu'il adopte pour approcher le réel. Par ailleurs, la définition de la position épistémologique est importante dans toute recherche, parce qu'elle est « une autorisation de parler et de se faire entendre » (Wacheux 1996, 38).

Dans la présente étude, nous avons adopté une approche multi- paradigmatique inspirée de Burrell et Morgan (1979). En effet, en se fondant sur les limites des différents paradigmes classiques couramment utilisés¹⁵ dans l'étude des faits sociaux, Burrell et Morgan (1979) proposent une approche multi- paradigmatique pour approfondir davantage l'analyse des problèmes organisationnels: le *fonctionnalisme*, le *structuralisme radical*, la *démarche interprétative* et l'*humanisme radical*.

Ces paradigmes reposent sur quatre assomptions : ontologique (nature du phénomène étudié), épistémologique (corpus théorique), référence à la nature de l'homme (relations entre individus) et méthodologique (stratégie d'approche du réel). Les idéologies que soutiennent les quatre paradigmes se rapprochent deux à deux, par rapport à l'opposition classique objectivisme/subjectivisme dans la théorie des sciences sociales et consensus/conflit dans la théorie des sociétés (Hassard 1991, 275) : le fonctionnalisme avec la démarche interprétative et le structuralisme radical avec l'humanisme radical. Le fonctionnalisme est enraciné dans la pensée traditionnelle du positivisme sociologique et applique les modèles des sciences naturelles à l'étude des faits sociaux. Alors que le fonctionnalisme fonde son analyse sur l'existence d'une société régulée par des lois naturelles et objectives, le structuralisme radical accorde une grande importance aux externalités structurelles. Pour le structuralisme radical, la réalité sociale est un fait qui est indépendant des conditions dans lesquelles elle a été construite. Par apposition à ces deux derniers paradigmes, la démarche interprétative et l'humanisme radical partagent la même assertion, à savoir que, la réalité est socialement construite. Ils rejettent les principes du positivisme en essayant plutôt de comprendre le monde social à partir de l'intersubjectivité des expériences individuelles. A la différence de la démarche interprétative, l'humanisme radical avance que la conscience des individus est contrainte par les superstructures avec lesquelles ils interagissent.

Cependant, il serait ambitieux de vouloir englober avec succès dans la présente étude, tous les quatre paradigmes développés par Hassard (1991). Par ailleurs, l'application de l'approche multi-paradigmatique de Hassard (1991) au firebrigade de Londres a montré ses limites. En tout état de cause, notre démarche méthodologique de recherche s'inspire davantage de l'approche interprétative/du constructionisme social, tout en recourant aux autres paradigmes dès que nécessaires. Elle s'insère beaucoup plus dans la vision du groupement de paradigmes « interprétative et humanisme radical », tout en privilégiant l'approche dialectique entre le

¹⁵ Les quatre paradigmes classiques de la recherche sont selon Vacheux (1996) : le positivisme (la recherche de lois et régularités qui gouvernent les faits sociaux par l'observation des expériences); la sociologie compréhensive (l'explication du sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs) ; le fonctionnalisme (le repérage des formes permanentes de la vie sociale et culturelle, par l'émergence des rôles, des normes et des structures sociales) et le constructivisme (le repérage et l'explication des propriétés intrinsèque de certains ordres sociaux).

niveau micro et celui macro (Maurice et Sorge 2000). Par analogie à notre cadre d'analyse défini au chapitre 5, notre étude se positionne clairement dans un paradigme du « constructionnisme social »¹⁶ (Bjerke 2007, 49). Elle adopte une « approche interprétative, qualitative et compréhensive » [«interpretative, qualitative and understanding research approach » (Bjerke 2007, ix)]. Cette dernière approche est également soutenue par le modèle de Burrell et Morgan (1979) et la méthode « dialectique » en management comparé qui découle de la théorie de l'action de Bourdieu (1980, 1994) et de l'approche sociétale de Maurice et Sorge (2000).

La présente étude a un caractère exploratoire¹⁷ du fait de la rareté de la littérature sur le sujet, de la nouvelle conceptualisation des styles de management proposée dans le cadre d'analyse, mais aussi de son application dans un nouveau contexte, à savoir l'Afrique et plus particulièrement le Burkina Faso et le Sénégal. Elle pourrait également avoir un caractère confirmatif/infirmatif étant donné que le sujet de recherche a été suffisamment abordé dans la littérature occidentale mais, avec une possibilité de trouver des points de convergence/divergence dans un contexte africain.

1.3.2 Le pôle théorique

« Une méthodologie n'est pas neutre ; elle n'est jamais tout à fait séparable des orientations théoriques, plus ou moins explicites, qui lui donnent sa pertinence ou son efficacité » (Maurice 1989, 178).

Si la méthodologie de recherche varie en fonction du problème de recherche et des assumptions qui guident le chercheur (Deetz 1996, 2003 ; Hussey et Hussey 1997), elle dépend également des orientations théoriques de l'étude (Maurice 1989). Ce sont les développements théoriques qui confèrent à la recherche sa pertinence et son efficacité (Maurice 1989).

En effet, notre étude s'est souciee de faire une analyse minutieuse de la littérature, laquelle donne plusieurs cadres théoriques des styles de management, susceptibles d'être classés en deux grandes catégories :

- les *théories classiques de styles de management*, parmi lesquelles on distingue les unes appartenant aux approches par les « traits » (Gibb 1947, Stogdill 1948, Mann 1959) et par les « styles » ou comportementales (Douglas 1960, Likert 1961, Blacke et Mouton 1964), les autres étant issues des théories contingentes¹⁸ (Lorsch et Lawrence 1967, Fiedler 1967, House 1971, Vroom et Yetton 1973, Mintzberg 1973). Ces différentes théories classiques traitent généralement des relations entre le leader héroïque et ses

¹⁶ Généralement, certains auteurs utilisent de façon interchangeable les terminologies de « constructivisme » et de « constructionnisme ». La présente recherche établit, comme l'a fait Gergen (1999, 237), une différence entre les deux concepts en optant pour le « constructionnisme social » : « *Many researchers use the concepts 'constructivism' and 'constructionism' as if they were interchangeable. There is, however, a basic difference. For constructivists the process of world construction is psychological; it takes place 'in the head'. In contrast, for social constructionists what we take to be real is an outcome of social relationships* ».

¹⁷ L'étude exploratoire se distingue de trois autres recherches qualifiées par Hussey et Hussey (1997) de descriptive (relate les phénomènes tels qu'ils existent), d'analytique (descriptive mais dans le but d'analyser et d'expliquer pourquoi et comment ces phénomènes sont ainsi) et de prédictive (généralise à partir d'analyses faites sur la base de prévisions).

¹⁸ A ne pas confondre avec l'approche de contingence développée à la fin des années 1980.

subordonnés dans une perspective beaucoup plus universelle et du « one best way of leading or managing »;

- *les théories modernes de styles de management* qualifiées par Bryman (1996) de « *new leadership theories* » peuvent être classées en deux catégories : les théories qui traitent de la culture d'entreprise dans une vision stratégique (Burns 1978, Peters et Waterman 1982, Austin 1985, Goold et Campbell 1987, Bennis 1989, Nanus 1992, Conger 1998), mais toujours dans le sens du « one best way of leading or managing » ; et les théories fondées sur la culture nationale (Hofstede 1980, Harris 1982, D'Iribarne 1989, Thurley et Wirdinius 1989, Calori et De Woot 1994, Stewart et al. 1994, House et Javidan 2002) qui défendent l'approche de contingence.

En outre, au regard des insuffisances de ces théories de styles de leadership et de management, les différentes approches du MQT et théories modernes des organisations ont été exploitées pour définir le cadre d'analyse de la présente étude. La pertinence du cadre d'analyse de la présente étude repose donc sur une capacité de triangulation des théories¹⁹ et des approches : les théories de l'action de l'habitus de P. Bourdieu, l'approche sociétale au sens de Maurice et Sorse (2000), les différentes approches du MQT et théories des styles de leadership et de management. Cette stratégie a permis de répondre aux questions de recherche et d'atteindre les résultats escomptés par la présente étude.

1.3.3 Le pôle technique

A ce niveau d'analyse, il s'est agi de définir la stratégie globale d'approche du réel : comment avons-nous procédé pour rapprocher les faits des différentes questions de recherche ? Quelles ont été les techniques de collecte et d'analyse des données adoptées dans l'étude ? Qu'est-ce qui justifie la représentativité et la validité des résultats de la présente recherche ?

Le caractère exploratoire de la présente étude, la nature des questions et des objectifs de la recherche, la faiblesse du corpus de connaissance sur le thème, sont tous des éléments qui ont contribué à choisir la stratégie de l'étude de cas (Yin 1989) des styles de management dans un contexte africain, avec comme unités d'analyse le transfert et l'adoption du MQT dans les entreprises expérimentées dans un programme de contrôle de la qualité au Burkina Faso et au Sénégal. Au Burkina Faso, c'est la démarche CQ, adoptée depuis plus de 20 ans dans ce pays, qui a servi d'unité d'analyse dans trois (03) cas d'entreprises (confère chapitre 7 pour leur description). Ces dernières entreprises étaient considérées au moment de notre investigation de terrain comme des cas exemplaires de la démarche CQ au Burkina Faso. Au Sénégal, ce sont les entreprises fortement exportatrices de l'industrie de la pêche qui ont été retenues, avec comme unité d'analyse le concept HACCP. En effet, la démarche HACCP a été adoptée depuis près d'une quinzaine d'années dans l'un des secteurs prioritaires de l'économie sénégalaise et à fortes devises, l'industrie de la pêche, dans le but de répondre aux normes de qualité du marché européen et d'assurer la compétitivité de ses entreprises face aux menaces de la concurrence internationale. Ainsi, quatre (04) entreprises sénégalaises ont été retenues pour l'étude de cas (confère chapitre 7 pour leur description), lesquelles étaient supposées être au moment de notre étude empirique au Sénégal, les plus performantes en matière d'adoption du concept HACCP.

L'application du MQT étant une approche dynamique, plusieurs acteurs ont été mobilisés pour les analyses de l'étude des styles de management : l'encadrement, les groupes

¹⁹ Selon Hussey et Hussey (1997, 74), la triangulation des théories consiste à emprunter des théories d'une discipline pour expliquer des phénomènes dans une autre discipline.

d'employés, les agents des structures responsables de l'exécution des programmes de MQT au Burkina Faso (ABMAQ) et au Sénégal (INS, BCPH, DITP), d'autres managers internes ou externes à l'entreprise et disposant de par leurs fortes expériences, d'une bonne connaissance du système de management en Afrique.

En réalité, au regard du caractère exploratoire de la recherche et de la rareté de la littérature sur le sujet général de management en Afrique, la définition de la stratégie de l'étude de cas a été précédée par la collecte de données secondaires (notes sur la politique de management de la qualité, rapports d'activités) et primaires lors d'une étude pilote sur le terrain :

- une première étape de l'étude pilote a été réalisée en début 2003 à l'aide d'interviews directifs avec 27 managers de l'encadrement de 10 entreprises burkinabé (confère Annexe 10.1). Ces interviews ont été suivies de la visite de quelques usines de production et d'entretiens avec des employés au travail. Cette investigation représentait une première confrontation de la revue de littérature sur le management en Afrique avec les pratiques de quelques entreprises burkinabé. Des résultats pertinents de cette première étude pilote ont été résumés sous forme de questionnaire dans un guide d'entretiens semi-structurés directifs (confère Annexe n°3);
- le guide d'entretiens semi-structurés directifs a été administré pendant une deuxième étude pilote en fin 2003 et en 2004 à 42 membres de l'encadrement burkinabé et sénégalais (confère Annexe 10.2). Il décrit les caractéristiques des entreprises concernées, leur mode de fonctionnement général (en termes de circulation de l'information, de relations interpersonnelles, de système de prise de décisions, de motivation du personnel), leur politique de management de la qualité et de l'influence de l'environnement culturel, socioéconomique et politique.

De cette étude pilote, qui a permis d'effectuer 69 entretiens avec l'encadrement et des observations de sites, a émergé la pertinence du cadre d'analyse du MQT pour apprécier les changements de styles de management au Burkina Faso et au Sénégal. A cet effet, elle a imposé de facto le choix d'un échantillon de sept (07) entreprises sénégalaises et burkinabé qui ont servi à l'étude de cas.

Durant l'approfondissement de l'investigation sur le terrain par l'étude de cas, 32 managers burkinabé et sénégalais (confère Annexe 10.3) et des groupes d'employés au travail ont été interviewés et leurs usines visitées. Au cours de ces études de cas, il a été également question d'une exploitation des documents internes, d'une observation et d'une analyse du processus de production et de management. Par ailleurs, tout au long de l'étude de terrain, 17 entretiens informels ont été effectués auprès de managers burkinabé et sénégalais (confère Annexe 10.4) : les responsables des structures de promotion du programme de MQT, les entrepreneurs de 1^{ère} et 2^{nde} générations selon les termes de Labazee (1988), les managers indisponibles lors de notre séjour dans leurs entreprises respectives, un chef coutumier qui est détenteur de la tradition culturelle burkinabé.

En somme, au moins 118 personnes ressources ont été interviewées (certaines par deux fois sur différentes périodes et ce, pendant au moins deux heures de temps chrono) dans 18 entreprises dont treize (13) au Burkina Faso et cinq (05) au Sénégal, avec des méthodes, des sources et des périodes de collecte de données différentes. Cette capacité de triangulation de la méthodologie (qualitative et quantitative) et des données (différentes sources et périodicités) confère à la présente étude une certaine validité et une crédibilité scientifique. Le traitement et l'analyse de la plupart des données collectées au cours des entretiens semi-

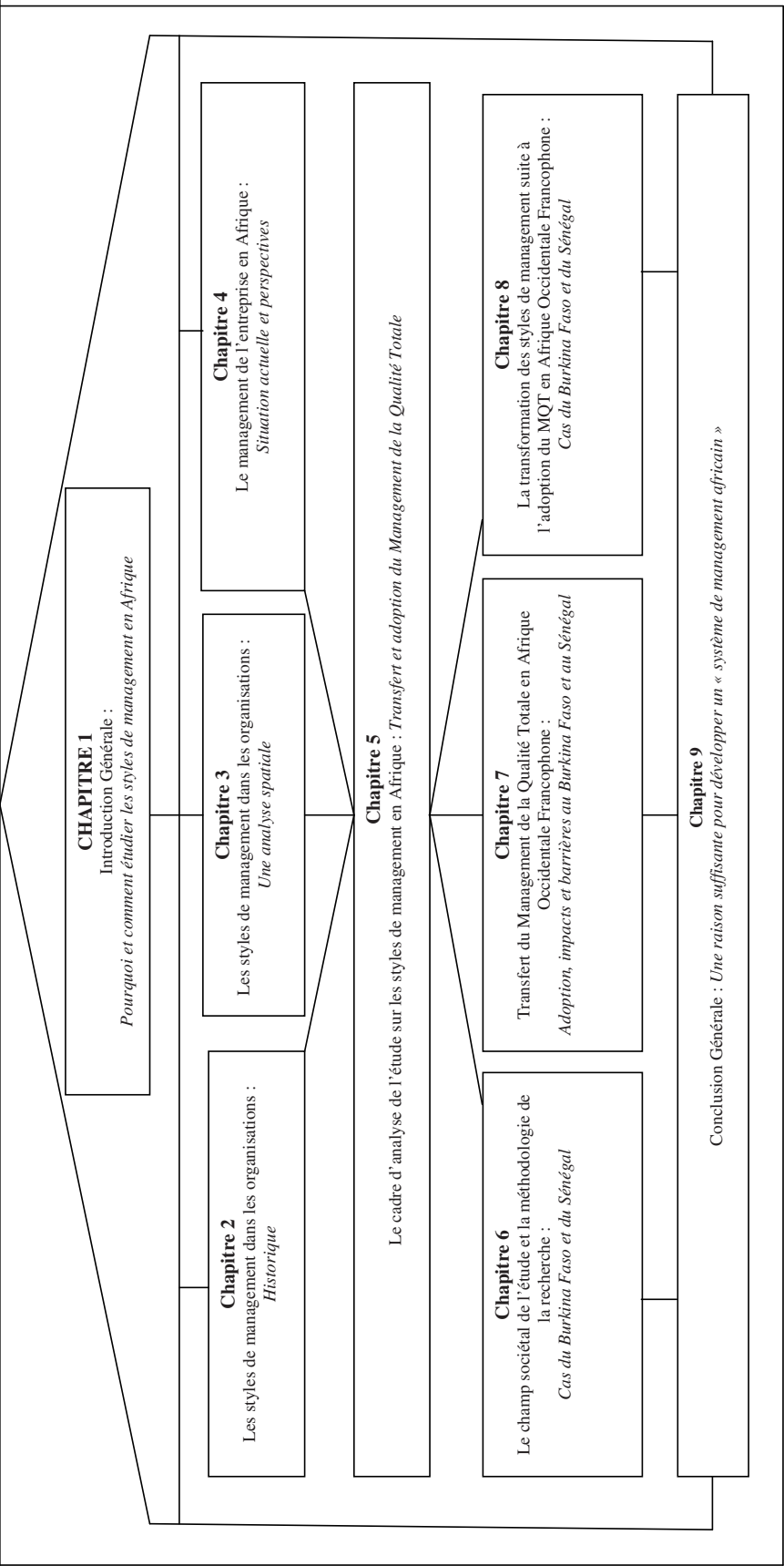
structurés ont été effectués avec le logiciel SPSS (analyse par les fréquences). En plus, la stratégie de traitement et d'analyse des données a été également empruntée de la méthode de saturation de la « Grounded Theory » de Strauss et Corbin (1990), surtout dans l'étude des cas. Par ailleurs, un « one day meeting » tripartite (responsables ABMAQ, Coordonnateurs des CQ et Missionnaires Japonais de JICA et GRIPS) organisé en fin novembre 2009 sur l'expérience burkinabé du « management à la japonaise » (confère Annexe 12), a permis de valider certains résultats de la présente étude au Burkina Faso. Enfin, la validité des résultats de notre recherche se justifie de façon générale par les contacts et échanges permanents (téléphones et internet) entretenus au cours de toute l'étude avec certains managers et employés des entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal.

1.4 La structuration de la thèse

La substance de la présente recherche est exposée à travers neuf (09) chapitres, dont le premier constitue l'actuel chapitre qui résume la problématique et les questions de recherche, les objectifs et les orientations méthodologiques de l'étude. Les questions spécifiques de la recherche trouvent leurs réponses dans les chapitres 2 à 8. Le chapitre 9 constitue la conclusion qui résume de façon générale la présente étude, en présentant les implications aussi bien théoriques qu'empiriques de la recherche.

En résumé, la structuration de la thèse se présente comme suit :

Schéma 1.1 : La structuration de la thèse en 9 chapitres



Source : Par les soins de l'auteur

CHAPITRE 2. LES STYLES DE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

Historique

« *Le style est l'homme même* » (Comte de Buffon 1707-1788)

« *Style is the dress of thought; a modest dress; neat, but not gaudy* » (Reverend Samuel Westley)²⁰

« *Style as theory* » (Van Maanen 1995)

2.1 Introduction

Qu'est-ce que le concept de styles de management ? Les styles de management s'identifient-ils simplement à l'homme (personnalité) comme Comte de Buffon le prétend ou, expriment-ils uniquement la pensée de l'homme (comportement) selon le point de vue de Reverend Samuel Westley ou, constituent-ils enfin un cadre théorique de réflexion beaucoup plus complexe comme se le demande Van Maanen (1995) ? Le champ d'étude sur les styles de management dans les organisations n'est pas nouveau (Muller 2004). Cependant, quels sont les différents courants d'analyses théoriques qui s'y réfèrent et quels en sont encore l'intérêt et l'originalité d'un tel sujet ? Dans quel cadre d'analyse se situe la présente étude sur les styles de management des organisations en Afrique ?

Dans le présent chapitre, nous tentons de faire le tour de ces questions ci-dessus posées, dont les réponses constitueront les fondements théoriques et l'armature conceptuelle de la présente étude sur les styles de management des organisations.

Le management comme domaine de recherche scientifique recouvre diverses conceptions et méthodes d'analyse. Par conséquent, la diversité des recherches conduit généralement à un certain nombre de confusions très remarquables surtout dans la définition imprécise et controversée des différents concepts de management (Stewart, 1998). Alors, se donner pour objectif d'étudier les styles de management dans les organisations est un travail de recherche qui exige que l'on définisse clairement d'une part, le contour conceptuel (2.2) et d'autre part, les différents courants théoriques et leurs apports dans l'évolution de la pensée dans ce domaine de recherche (2.3). A l'issue de cette investigation, nous dégagerons les limites des différents modèles de styles de management développés par la littérature et définirons les soubassements théoriques de notre approche (2.4).

2.2 L'approche conceptuelle des styles de management

2.2.1 Les styles de management : définition, évolution, intérêts et limites

« Not only are management styles changing, but organizational changes are occurring at an accelerated rate. The business climate requires change as part of survival » (Hall 1968, 70)

Pour Hall (1968), le concept de styles de management est évolutif et complexe à l'image de sa racine, le management, qui n'a cessé de subir les effets du changement perpétuel de l'environnement

²⁰ In Schmidt, G. (1993), *Théorie et Pratique des Styles de Management : Une Comparaison Inter-Nationale*, Thèse de Doctorat Unique, Nancy II. Une citation similaire sous la forme « le style, c'est l'homme » est donnée dans Tissier, D. (1988), *Management Situationnel I*, INSEP Editions, Paris, chapitre 3 : La carte des styles de management, p. 64.

organisationnel. Pour ce faire, le sujet de styles de management demeure à jamais un terrain d'investigation pertinent pour étudier le fonctionnement et la survie des organisations.

Hall (1968) dans son article intitulé « Management : A continuum of styles » fait ressortir implicitement que le sujet de styles de management est inépuisable et riche d'enseignements dans les recherches en management des organisations. De notre point de vue, l'apport de Hall (1968) permet de comprendre l'engouement avec lequel les chercheurs, les médias, les praticiens et le grand public spéculent inlassablement sur le sujet de styles de management comme l'a si bien fait remarquer Schmidt (1993). Selon Hall (1968), le management est un phénomène socioéconomique. A ce titre, il est évolutif avec les réalités du moment auxquelles les organisations sont confrontées. En effet, Bue et Byars (1977, 38) décrivent les composantes et les principaux événements du mouvement du management d'avant 1875 jusqu'à la seconde moitié du 19^{ème} siècle :

- la « révolution industrielle aux USA » (avant 1875) avec le développement des secteurs du chemin de fer et de la télégraphie ;
- « l'industrie des capitaines » (1875-1900) avec la formation des leaders militaires des grandes compagnies ;
- l'émergence d'une société industrielle qui a donné naissance au « management scientifique » (1895-1920) ;
- la « période de la solidification » (1920-début 1930) qui définit le fondement du management professionnel;
- le développement du « mouvement des relations humaines » (1931-fin1940) qui définit les fonctions de l'exécutif;
- la période du management par les processus (début 1950-début 1960) qui définit des principes de gestion et la planification de l'activité de la hiérarchie;
- la période de la « jungle de la théorie de management » (1960) marquée par l'apparition des approches quantitatives, comportementales et par les processus;
- le développement de « l'approche par les systèmes » (1970) qui consiste à intégrer plusieurs approches à la fois dans les analyses des phénomènes en management.

Dès lors, il s'est développé le management bénévole, basé sur la formation des employés aux techniques favorisant la maximisation de la productivité. Selon Wellens (1980), le thème de styles de management a connu pour la première fois une popularité au début des années 1970, période qui a marqué la fin du taylorisme et du leadership « charismatique-politicien ». Il fait également remarquer que la conceptualisation des styles de management à cette époque a été simplifiée et se résumait à un phénomène de mode.

Cependant, quelle est la conceptualisation des styles de management des organisations dans un 21^{ème} siècle plus complexe où l'entreprise a un grand défi à relever pour assurer sa survie ?

De notre point de vue, les styles de management dans les organisations du 21^{ème} siècle doivent intégrer l'approche du « space-time » (King 1995) pour répondre à la fois aux exigences du moment et du contexte. L'environnement socioéconomique actuel exige la définition de nouveaux styles de management dans les organisations, en renforçant la coopération entre les groupes de managers (Muller 2004) pour faire face à la concurrence internationale par la compétitivité.

- **Le management : un concept dont la définition et l'origine sont controversées**

De nos jours, le management ne se prête pas à une définition aisée qui soit unanimement acceptée de tous. *« S'il est des mots qui véhiculent maintes connotations et prises de positions passionnées, celui*

de 'management' en est un » (Bartoli 1997, 16). Le management est un concept anglo-saxon, un art, une science, une discipline ; il est pluridisciplinaire ou multidisciplinaire et plus récemment, interdisciplinaire ; il est un concept hybride ; il est à la fois une théorie et une pratique. Telles sont diverses connotations, tous azimuts, qui ont été généralement attribuées au concept de management par des auteurs d'ouvrages, d'articles et même par des praticiens. A travers ces différentes approches possibles du concept, Bartoli (1997) avance que plusieurs malentendus sont drainés par le vocable de management : son origine et son ancienneté, son sens et son champ d'application.

Le malentendu de l'ancienneté et de l'origine géographique

Le concept de management a été effectivement diffusé dans le jargon populaire comme un terme anglo-saxon. Cependant, il semblerait que c'est un vieux mot français d'origine latine (manus : main) et proche du verbe italien « maneggiare » (manier, conduire) qui désigne l'art d'élever les chevaux dans les ménages. De ce fait, le management dérive à la fois de la notion française « ménage » (famille) et de celle anglaise « manage » (art de gérer). Une telle ambiguïté sur les sources étymologiques du concept de management, à savoir la difficulté qu'on a à trancher sur son origine française ou anglaise a été relevée par Aktouf (1989, 201) en ces termes :

« Une opinion très répandue voudrait que les vocables 'manager' et 'management' dérivent à peu près directement des mots français ménager et ménagement. D'après ce que l'on sait aujourd'hui, il ne serait que d'une parenté très indirecte passant par un lien possible entre le verbe anglais 'to manage' et la racine du mot français 'ménager' ; mais c'est là plus conjecture que certitude. Cependant, cela n'empêche pas que les termes 'management' et 'manager' soient passés aujourd'hui à part entière dans la langue française. Beaucoup affirment qu'ils ne font qu'y revenir après avoir transité par la langue anglaise à travers l'emprunt du verbe ménager ».

Cette controverse sur l'origine géographique du concept de management semble aujourd'hui diviser les auteurs en deux camps. Alors que certains sont convaincus qu'il est de conception américaine, d'autres au contraire lui affectent une origine française à l'image des travaux précurseurs de Fayol (1916) au début du 20^{ème} siècle. Ces derniers auteurs constatent ensuite que l'origine française s'est échappée entre temps pour devenir une appropriation des auteurs américains. Depuis la seconde Guerre Mondiale, les idéologies de ceux-ci ont le plus influencé le marché de la connaissance du management et constituent aujourd'hui une bible pour les organisations (Bourgoin 1984).

Toutefois, malgré ce débat déjà aigu sur l'origine du concept, George Jr. (1972) le relance en situant les fondements historiques du management hors des deux contextes classiques (américain et français) : en 5000 et 4000 ans avant Jésus-Christ, avec respectivement, la construction et la gestion complexe du temple sumérien et de la pyramide d'Egypte. Par exemple, la pyramide d'Egypte est composée de deux millions trois cent mille blocs en béton et sa construction a nécessité plus de cent mille personnes. La gestion de ces grandes entités exigeait donc une planification, une organisation et un contrôle rigoureux. Par conséquent, la définition des fonctions organisationnelles et la formalisation des tâches existaient au moins quarante siècles avant Jésus-Christ en Egypte et on pouvait déjà découvrir à cette époque quelques récits sur certains principes du management classique (George Jr. 1972, 6) :

« Proclaim thy business without concealment [...] one ought to say plainly what one knoweth and one knoweth not (A call for honesty in managerial dealings). The leader ought to have in mind the days that are yet to come (The need for planning). Great is great one whose counselors are great (The value of staff advice to a manager). Write with thine hand, read with thy mouth, and ask counsel of them that have more knowledge than thou [...] Persevere in asking counsel, neglect it not [...] (The use of staff by manager) ».

Ces récits montrent que les fonctions traditionnelles du management, tels la transparence, la planification, le rôle de la hiérarchie, la formalisation, le conseil et l'administration existaient très tôt avant Jésus-Christ dans des entités autres que les contextes français et américain. Le constat de l'origine du management hors des contextes français et américain avait été également relevé par Pollard (1968) qui fait référence à la gestion complexe des grandes entités antiques d'Egypte et de la Grèce.

De toutes ces polémiques, il est important de retenir que l'acculturation nord-américaine du concept de management s'explique essentiellement par l'abondance et la persuasion de la littérature anglo-saxonne. Bien que l'origine du management se prête toujours et encore à des controverses, il faut reconnaître que les Américains sont de ceux-là qui ont été à la base de sa popularisation et de son évolution depuis le taylorisme à nos jours.

Toutefois, le management comme une pratique reste une chose complexe et dépourvue de sens commun à toutes les sociétés. Les « théories de management » diffèrent des « pratiques de management » et ces dernières varient selon le contexte socioculturel, comme déjà souligné précédemment.

Le malentendu du sens et du champ d'application

Le malentendu du sens et du champ d'application du management peut être considéré comme le revers de son origine contestée et de son évolution dépendamment du changement rapide de l'environnement socioéconomique des organisations. Une autre discussion peu importante s'est ouverte sur la question de savoir si, le management vient de l'administration (publique) ou de l'entreprise (privée). Il a été démontré que le premier champ d'application du management est du domaine militaire (Locke 1996; Karsten 1994; Bartoli 1997) étant donné que les anciennes grandes entreprises américaines comme européennes (France, Allemagne) ont été dirigées à leurs premières heures par des managers soldats. Toutefois, on s'accorde aujourd'hui sur le fait que le management a plus ou moins la même connotation dans le secteur privé que dans le secteur public (Bartoli 1997, 19). Il a un caractère pluridisciplinaire avec différentes conceptualisations (théories) possibles selon les questions de l'heure et du contexte (Griseri 2002, 21 et 22) :

« Management theory is a response to the present circumstances which businesses face. New circumstances-new theories ».

Le tableau 2.1 ci-dessous nous donne l'évolution des théories de management en relation avec les mutations du contexte socioéconomique et ce, depuis l'époque du management scientifique. Chaque période marque une époque de changements spécifiques intervenus dans l'environnement des organisations et les grandes idées de management qui les accompagnent.

Tableau 2.1 : L'évolution du contexte des organisations et de la connaissance de management, du 19^{ème} au 21^{ème} siècle

	1900-1930	1930-début 1950	Fin 1950-fin 1970	Fin 1970-début 1980	Fin 1980 – 1990	1990 – 21 ^{ème} siècle
Environnement Economique, politique et social	Stabilité Mise en place de l'outil industriel	Grande dépression économique, importance des unions industrielles, Expansion de l'industrie américaine et exécution du plan Marshall	Complexité croissante Équilibre économique, géopolitique et technologique remis en question Effervescence ouvrière, Crise culturelle	Crise économique Chômage, Déregulation industrielle, Désyndicalisation Incertitude technologique croissante, Compétitivité de l'économie allemande et japonaise Exigence accrue de la recherche de qualité	Désastre économique et politique international, Chômage, Déregulation industrielle totale, Débat convergence /divergence	Instabilité et Incertitude accrue Chômage, globalisation, Diversités culturelles Débats post-modernisme : émergence d'autres modèles de management à côté des modèles japonais et américain (européens, africains)
Place de l'entreprise dans la société	-	-	=	++	+++	+++
Importance du travail	+	+	+/-	=	=	=
Importance de l'industrie	++	+	+	+/-	=	=
Théories des organisations dominantes (Auteurs précurseurs)	Organisation Scientifique du travail (Fayol, Taylor) Bureaucratie moderne (Weber)	Ecole des relations Humaines (Mayo, Maslow, Lewin, Herzberg, Rogers, etc.) Théorie du 'Great man'	Sociologie des organisations (Simon, March, Crozier, Stalker, etc.) Théories comportementales (Douglas, Likert, Blake et Mouton, etc.)	Théorie de contingence (Lawrence et Lorsch, Fiedler, House, Vroom et Yetton, Salter, Woodward, Mintzberg, Jacher et Ouchi, etc.)	Théories de comparaisons interculturelles ou cross-cultural (Hofstede, D'Iribarne, Yuki, Laurent, Calori et De Woot, etc.)	Théories relativistes et de l'interaction sociale « Management by meaning » (Weick, Alvesson, Brown, etc.), Phénomène de mode des concepts de management (Pascalle, Grint, Eccles et Nohria...) Divergence de Systèmes et styles de management (Calori et De Woot, Christie, Lessem, Khoza, Mbiri, etc.)
Dialectique social/rationnel (humain/technique)	Rationnel, technique > Humain, social	Rationnel, technique < Humain, social	Rationnel, technique ≥ Humain, social	Rationnel, technique ≤ Humain, social	Rationnel, technique < Humain, social	Rationnel, technique < Humain, social
Thèmes privilégiés dans la littérature des études sur l'entreprise	Littérature assez rare, et principalement centrée sur des analyses macro-économiques de l'entreprise	Littérature de sociologie et économie industrielle, ainsi que de sociologie et psychologie du travail, recherche des traits du leader	Analyse Microéconomique et de son rôle social : conflits sociaux, Management par Objectif, place des cadres moyens, Analyses des logiques d'acteurs dans l'organisation, Styles de leadership et de management	Responsabilité sociale, Cercles de qualité, Management situationnel, Styles de leadership et de management	Littérature grand public sur : modèle japonais, innovation technologique, culture nationale, culture d'entreprise, excellence et compétences managériales, éthique, stratégie, qualité totale, Styles de leadership et de management, etc.	Etudes comparatives & contextuelles : Le contexte national, le langage, team - management, la citoyenneté, gestion des diversités culturelles, compétitivité, qualité, croissance stratégique, alliances stratégiques, styles de leadership et de management, etc.
Disciplines académiques s'intéressant à l'entreprise	Economie industrielle Macro et Micro Sociologie industrielle	Economie et psychologie industrielle. Macro et Micro Sociologie du travail	Psychologie sociale Sociologie du travail et des classes sociales Sciences de Gestion	Sciences de Gestion Sciences sociales, psychologie, Sociologie	Sciences de Gestion Sciences sociales, psychologie, anthropologie, histoire Sociologie industrielle	Sciences de Gestion Science de l'homme en général, histoire, anthropologie, sociologie, philosophie, linguistique,.... Sociologie industrielle

Source : Adapté de Sibbet, D. (1997), 75 Years of Management Ideas and Practice 1922-1997, *Harvard Business Review*, San Francisco; 100 ans de Management : De Taylor à Drucker, de la Fort T au Web, les Idées, les Hommes, les Produits qui ont révolutionné l'entreprise, *L'Essentiel du Management, Août 1998* ; 25 ans de Management : Du modèle américain aux méthodes japonaises, les idées qui ont inspiré les managers, *L'Entreprise N° 81 juin 1992* ; Goold M. et Luchs K. (2000) Why Diversity ? Four decades of management thinking, *Academy of Management Executive*, 2000, vol.7, N°1, pp. 7-23.

= Crise absolue; - Absent; +/- peu important; + important; ++ Très important > supérieur; < inférieur; ≥ supérieur ou égal ; ≤ inférieur ou égal.

La complexité croissante de l'environnement socioéconomique à la fin des années 1980 et allant montre sur le tableau 2.1 le regain d'intérêt pour le sujet de l'entreprise et des styles de management des organisations. Au vu de l'instabilité et du changement rapide de l'environnement socioéconomique depuis la fin des années 1980, comme le montre le tableau 2.1, la gouvernance des organisations demande désormais une certaine habileté et plus de stratégie. Cette situation a réveillé le bâton de pèlerin des gourous consultants en management dont le marché de la connaissance abonde d'un nombre incalculable de leurs pensées. Cette abondance des écrits sur le sujet de management des organisations a très vite introduit des contradictions et des confusions aussi bien dans les approches conceptuelles que méthodologiques des différentes recherches (Hughes et al. 1999). Toujours, lorsque l'idée viens de se demander comment diriger ou gérer une organisation, les réflexions portent généralement une attention particulière au concept de leadership qui continuellement a subi diverses conceptualisations. La prolifération des idées sur la question du leadership dans les organisations s'est accentuée à la fin des années 1980 eu égard à la complexité croissante de l'environnement économique (confère tableau 2.1). Dans une telle ère socioéconomique, les organisations avaient besoin pour leur survie et leur compétitivité, de se positionner stratégiquement face à la concurrence. Par conséquent, le leadership a toujours été considéré dans une telle situation comme la clé de voûte du management et de la réussite de l'organisation. Le leadership apparaît ainsi comme une partie intégrante du management des organisations. Se fixer alors pour objectif d'étudier les styles de management dans les organisations nécessite une précision de la notion de leadership. Plusieurs définitions recoupent le concept de leadership. « Stogdill's Handbook of leadership » repris par Bass (1981) résume les différentes conceptions du leadership comme suit :

- le leadership comme l'exercice d'un héros ;
- le leadership comme un art ;
- le leadership comme l'exercice d'une personne intelligente ;
- le leadership comme un processus de groupe ;
- le leadership comme un acte ou un comportement ;
- le leadership comme une personnalité ;
- le leadership comme une forme de persuasion ;
- le leadership comme un effet émergent d'interaction ;
- le leadership comme un rôle différencié ;
- le leadership comme l'initiation de la structure ;
- le leadership comme une relation de pouvoir ;
- le leadership comme l'exercice d'influence ;
- le leadership comme un moyen d'atteinte des objectifs.

Lorsque l'on analyse ces différentes définitions du leadership, on distingue trois dimensions essentielles : les traits caractéristiques du leader héroïque, les comportements de ce dernier vis-à-vis de ses subordonnés et le leadership comme une activité. Cependant, il est important de noter que la majorité des définitions du concept de leadership insiste sur la personnalité du leader héroïque et réduit le management de l'organisation à l'œuvre d'un seul individu. Celles qui tentent d'intégrer le processus de groupe, traitent surtout des relations du manager général ou du leader avec ses subordonnés.

A cet effet, peut-on alors porter la destinée du management de l'organisation moderne sur uniquement la personnalité du leader héroïque ?

Avant d'aborder plus en détail cette dernière question, il importe de définir la différence qui existe entre les concepts de « leadership » et de « management »²¹. Il ressort d'une revue de la littérature qu'il existe une certaine contradiction ou confusion entre ces deux derniers concepts qui sont souvent utilisés concomitamment ou de façon interchangeable.

- **Une distinction confuse entre les concepts de « management » et de « leadership ».**

« The leader manages and the manager leads, but the two activities are not synonymous » Bass (1981, 383).

Lorsque l'on essaie d'analyser la distinction faite par Bass (1981) entre les concepts de « management » et de « leadership » à travers sa définition du « leader » et du « manager », on se retrouve dans une confusion totale. Dans la définition ci-dessus, le leadership tout comme le management a vraisemblablement les mêmes fonctions, celles à la fois de diriger et de gérer. Mais en quoi les activités d'un leader et d'un manager sont-elles réellement différentes, comme le stipule Bass (1981) ?

La littérature n'a pas clairement tranché sur cette question. Une littérature sélective donne des éléments de distinction entre le « management » et le « leadership ». Cette littérature montre que la différence fondamentale qui existe entre ces deux concepts fait référence plus au processus d'ascendance au statut de « leader » ou de « manager ». Dans cette même littérature, il ressort que les fonctions décrites pour être un « leader » ou un « manager » ont évolué au cours du temps de telle sorte que la tendance considère le « management » et le « leadership » comme deux concepts interchangeables. Le tableau suivant récapitule quelques différences et ressemblances entre le « management » et le « leadership ».

²¹ Le besoin de définir la différence entre les notions de « leadership » et de « management » provient d'une inquiétude qui nous a été soumise lors de la phase exploratoire de notre recherche. Une remarque a été faite sur notre revue de la littérature qui décrit exhaustivement les théories du leadership plutôt que celles des styles de management, sujet de la présente thèse de Doctorat Unique. En effet, une analyse de la littérature a révélé la pertinence de la remarque et la difficulté qu'il y a à établir une différence claire entre les concepts de « management » et de « leadership ».

Tableau 2.2 : Les différences et ressemblances entre le management et le leadership

Auteurs	Management/manager	Leadership/leader	Principales idées
Mann (1965); Mahhoney, Jerdee et Carroll (1965) ²²	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier - Investiguer - coordonner - Evaluer - superviser - Administrer - Négocier - Représenter 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier - Organiser - Evaluer 	Le management et le leadership peuvent être complémentaires car les fonctions de management servent au leadership, comme les activités de leadership contribuent au management.
Zaleznick (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude réactive et impersonnelle - Maintenir l'équilibre - Travailler en groupe et rechercher un compromis 	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude active et personnelle - Remise en cause perpétuelle - sentiment d'identité, de différence, d'amour ou de haine 	Les managers et les leaders se distinguent par leur motivation, leur histoire personnelle et par leur manière de penser et d'agir
Bennis (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Administrer - maintenir - contrôler - vision à CT - question comment et quand - imite - statu quo 	<ul style="list-style-type: none"> - innove - développe - inspire - vision à LT - question quoi et pourquoi - idée originale - défie le statu quo 	Idem à Zaleznick (1977)
Kotter (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Définir une direction - Aligner les troupes - Motiver et inspirer 	<ul style="list-style-type: none"> - planifier et budgétiser - organiser et recruter - contrôler et résoudre 	Le management gère la complexité alors que le leadership gère le changement et de ce fait, ces deux concepts sont complémentaires.

Source : Adapté de Zaleznick (1977) ; Bass (1981) ; Bennis (1989) ; Kotter (1990) ; HBR (1999).

Au regard du tableau 2.2, lorsque le management et le leadership décrivent des activités fonctionnelles de l'organisation, ces deux concepts semblent être interchangeables. Par contre, lorsqu'il s'agit de juger de la personnalité ou du statut d'un leader ou d'un manager comme le fait Zaleznick (1977), une certaine distinction s'établit entre le management et le leadership. Pour ce dernier auteur, le manager et le leader représentent deux types de personnalités différentes. Alors que le leader est guidé par la recherche de son identité, le manager se confond au groupe. Dans le même ordre d'idée, Kotter (1990) établit à son tour une différence entre le leadership et le management. Selon lui, le leadership ne saurait en aucun cas remplacer le management, il le complète. Il conclut alors que certaines entreprises sont « sur-managées » et d'autres au contraire « sous-managées », selon qu'une grande importance soit respectivement accordée à plus de management ou à plus de leadership. Le problème actuel des entreprises est de savoir établir un équilibre entre le management et le leadership. Autrement dit, la présence d'une classe de managers distincte de celle de leaders est indéniable au bon fonctionnement d'une organisation. Dans l'entendement de Zaleznick (1977) et de Kotter (1990), à côté des managers chargés des fonctions traditionnelles de l'organisation, il est primordial de disposer d'une classe qualifiée de stratèges qui sont les leaders. Ces derniers doivent être capables d'apporter perpétuellement un changement dans l'organisation en anticipant les phénomènes de la complexité de l'environnement.

²² Les idées de ces auteurs sont exprimées dans Bass (1981), *Theory Research and Managerial Applications*, Stogdill's Handbook of Leadership, p.383.

Sans toutefois ignorer la possibilité de faire une barrière conceptuelle entre le management et le leadership, nous convenons avec Yukl (1989) que ces derniers concepts sont interchangeables selon l'objet de la recherche. Les deux concepts seront interchangeables dans la présente étude et ce, pour une raison très simple : le leadership est aujourd'hui indissociable du management. Au regard du caractère « multifonctionnel » de l'organisation et de la complexité actuelle de l'environnement socioéconomique dans lequel cette dernière évolue, les managers se doivent également d'être des leaders. Dans une telle perspective, Tim (1995) soutient que le management implique le leadership car l'échec des managers ne s'appréciera qu'à travers la qualité de leur leadership. Cet auteur ajoute qu'en réalité, les managers sont des leaders et la qualité de leur leadership est très importante pour apprécier leurs styles de management :

« leadership can be seen as performing the influencing function of management, largely involved with establishing goals and motivating people to help achieve them » (Tim 1995, 39).

Il ressort de cette définition que le leadership demeure une partie intégrante et un moyen de perfectionnement du management de l'organisation. A cet effet, Hughes et al. (1999, 12) notent qu'il est pratiquement difficile de séparer le management et le leadership, car ils se chevauchent. Dans le même ordre d'idée, Bartlett et Ghoshal (1997) dans leur récent article « The myth of the generic manager », interpellent les managers à dépasser leurs rôles traditionnels au regard d'un environnement de plus en plus complexe. Les managers à chaque niveau hiérarchique ont des rôles spécifiques et dynamiques qui contribuent tous à la réussite globale de l'organisation. A ce titre, ils se doivent tous d'être des leaders.

A la lumière de tout ce qui précède, nous utiliserons le plus souvent dans la présente étude le concept plus large et inclusif de styles de management. Nous pensons à travers cette modeste revue de la littérature, avoir donné quelques éclairages concernant l'ambiguïté qui mine les deux concepts de « management » et de « leadership ».

Dans la troisième partie de ce chapitre, nous tenterons de faire une analyse critique des différentes théories des styles de management développées par la littérature en rapport avec les grandes étapes qui ont marqué l'évolution de la pensée managériale. Cette investigation nous permettra de définir les fondements théoriques des styles de management retenus dans la présente étude.

2.3 Les différentes approches théoriques des styles de management

Stewart (1998), dans son livre intitulé « Managerial work », souligne que la littérature ne fait pas tellement une différence d'une part, entre l'activité managériale (« managerial work ») et le comportement managérial (« managerial behaviour ») et d'autre part, entre l'activité managériale et les fonctions managériales (« managerial jobs »). Les trois approches marquent trois grandes étapes de l'histoire et du développement du management (Stewart 1998, xi). L'activité managériale décrit le rôle du manager alors que la fonction managériale se réfère à la fonction que ce dernier occupe. Le comportement managérial par contre, étudie les différents comportements ou attitudes du manager dans une organisation. Au regard de la difficulté à établir une barrière entre la fonction, le rôle et le comportement managérial, Stewart (1998) avance que toute recherche se doit de préciser clairement son champ d'intérêt. Le constat fait par cet auteur demeure la plus grande problématique des recherches actuelles dans le domaine du management des organisations. Pendant que certains auteurs s'intéressent au management comme une activité, d'autres s'intéressent plus aux comportements et aux

traits personnels de l'individu en charge de la direction de l'organisation. Cette situation n'explique t-elle pas la variance constatée précédemment dans la conceptualisation du leadership ?

En outre, depuis que le management s'est affirmé comme une discipline intellectuelle, un intérêt capital a été accordé au leadership. Il a été considéré comme un processus de la conception des stratégies et politiques organisationnelles, lesquelles fonctions relevaient d'un ou de quelques individus de la hiérarchie (Sorge et Warner 2001). Par conséquent, les récents développements sur les styles de management, bien que faisant cas du processus de groupe, continuent d'accentuer leur cadre d'analyse sur les comportements individuels des managers (Peters et Waterman 1982, Conger et Kanungo 1998). Exceptionnellement, quelques recherches s'efforcent à considérer le management de l'organisation comme une activité sociale plus complexe (Hosking 1995, Weick 1995, Alvesson et Willmott 1996).

Le caractère épars des différentes analyses des styles de management a conduit Bryman (1996) à les classer en quatre grandes catégories : l'approche des traits, l'approche des « styles », l'approche de contingence et le « nouveau leadership ». Une autre catégorisation forte intéressante est donnée par Sorge et Warner (2001) qui distingue les approches universalistes du management de celles dites situationnistes. Cette dernière classification fait une différenciation entre la conception classique qui postule qu'il existe un « one best way » pour gérer efficacement une entreprise et celle qui soutient que les styles de management dépendent d'un certain nombre de facteurs de contingence. En recoupant ces deux formes de catégorisations, celles de Bryman (1996) et de Sorge et Warner (2001), nous distinguerons trois grands niveaux de différenciation des approches de styles de management :

- les approches universalistes ;
- l'approche contingente ;
- l'approche par le « nouveau leadership », développée plus récemment par Bryman (1996) et que nous rebaptisons « l'approche par la culture ».

2.3.1. Les approches universalistes des styles de management

Elles regroupent l'ensemble des recherches sur les styles de management jusqu'au début des années 1970. Dans cette catégorie de recherches, on peut distinguer avec Bryman (1996), Sorge et Warner (2001) l'approche par les « traits » de celle par les « styles ».

- **L'approche par les « traits »**

Jusqu'à la fin des années 1950, les recherches en management se sont axées sur l'étude et la détermination des traits caractéristiques ou des qualités personnelles des individus ascendants au statut de leader dans les organisations. Cette orientation des recherches a été qualifiée d'approche par les « traits ». Elle postule que la qualité de leader s'acquiert dès la naissance. Ce postulat a été symbolisé sous le nom de « great man theory » par le philosophe Thomas Carlyle au début du 19^{ème} siècle (Stogdill 1948). Cette théorie avance que dès la naissance, on possède les qualités requises et les traits nécessaires (physique, intelligence, habilité, confiance) pour être un leader. Ces traits et qualités distinguent le leader du non-leader ou le leader de ses subordonnés (Gibb 1947; Stogdill 1948; Mann 1959)²³. Selon Stogdill (1948), cette conception du leadership a vite été remise en cause en dépit des difficultés rencontrées

²³ Ces auteurs ont été cités par Bass (1981), chapitre 4.

dans la catégorisation et la validation des traits caractéristiques d'un leader. Il relève les limites de l'approche par les « traits » en ces termes :

« A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits, but the pattern of personal characteristics of the leader must bear some relevant relationship to the characteristics, activities, and goals of the followers. Thus, leadership must be conceived in terms of the interaction of variables which are in constant flux and change [...] The persistence of individual patterns of human behavior in the face of constant situational change appears to be the primary obstacle encountered not only in the practice of leadership, but in the selection and placement of leaders » (Stogdill 1948, 64 et 65).

Pour cet auteur, bien que la définition des traits permette de comprendre les comportements des individus, ceux-ci peuvent varier d'une situation à une autre et d'un individu à un autre. De ce fait, il n'existe pas de traits personnels types pour caractériser tous les leaders. Cette limite de l'approche par les « traits » a été qualifiée par Tim (1995, 45) de biais culturel. L'expérience a montré qu'aucun des traits personnels (notamment les caractéristiques physiques), ni la combinaison de plusieurs d'entre eux, ne suffisent pas pour juger de la qualité d'un manager ou d'un leader. Malgré le cadre très ancien et les limites de l'approche par les « traits », elle a refait implicitement surface dans les années 1980 (Bryman 1996) avec des auteurs comme Kotter (1990), Conger et Kanungo (1998). Le rebondissement de cette approche témoigne de son importance dans la compréhension des phénomènes organisationnels. Nous retiendrons tout simplement que les traits personnels des managers ne suffisent pas à caractériser les styles de management dans une organisation. Les limites de l'approche par les « traits » ont conduit à une autre conception du management des organisations, à savoir l'approche par les « styles » (Stogdill 1948).

- **L'approche par les « styles »²⁴**

Cette approche s'est développée au début des années 1960. Les recherches qui s'insèrent dans le cadre d'analyse de l'approche par les « styles » étudient les attitudes et les comportements des managers dans les organisations. Dans cette approche, le leader n'est plus perçu comme ce héros mystique à rechercher par un processus de sélection précieuse à travers un certain nombre de traits/qualités difficilement identifiables. Au contraire, le statut de leader ou de manager s'acquiert par une connaissance acquise et une formation aux fonctions de management ou de leadership :

« [...] since leader behaviour is capable of being changed, the focus on the behaviour of leaders carried with it an emphasis on training rather than on selecting leaders » (Bryman 1996, 278).

Deux types de recherches caractérisent l'approche par les « styles ».

La première catégorie s'est intéressée à l'identification des différents types de styles de management à travers les attitudes et les comportements des leaders/managers vis-à-vis de leurs subordonnés. Ces comportements ont été identifiés à travers trois dimensions essentielles : la structure et la nature de la communication, le processus de prise de décision et

²⁴ Il est important de constater avec Wellens (1980) que l'approche par les « styles » de management n'a été vulgarisée qu'à la fin des années 1970 avec la fin de l'apogée du Taylorisme et des courants de pensée « charismatique-politique » (Confère les travaux de Runyon K.E. 1973 dans « Some interactions between personality variables and management styles » et de Likert R. 1977 dans « Management styles and the human component »). Dans les années 1960, il est plus indiqué de parler d'approche *comportementale* (behavioral approaches) selon la description du mouvement du management par Bue et Byars (1977).

les relations interpersonnelles. Les différentes recherches qui se situent dans ce cadre d'analyse opposent généralement les styles autoritaires à ceux participatifs en postulant que les derniers sont les plus efficaces et préférables.

La deuxième catégorie de recherches s'est évertuée à établir une certaine corrélation entre cette typologie de styles de management et la performance du groupe de managers ou de l'organisation. Elle consiste à une initiation à la structure, à savoir, l'identification des procédés utilisés pour orienter les employés vers les objectifs de l'organisation. Dans les deux cas de figures, la performance de l'organisation dépend de la nature des styles de management adoptés.

Il semble que très tôt, une étude classique sur les styles a été réalisée par Lippitt et White (1953)²⁵. Elle a porté sur trois clubs d'enfants de 10 ans. Il était question d'apprécier les relations interpersonnelles qui prévalaient dans les différents groupes. Le style autoritaire a été privilégié chez un enfant issu d'un père militaire. Les enfants qui ont une préférence pour la réalisation de soi ont adopté le style démocratique. Enfin, le « laissez-faire » s'est révélé chez des enfants qui n'aiment pas évoluer sous pression. Relevant plus de la psychologie, l'étude de Lippitt et White (1953) permet de comprendre la divergence des comportements humains et individuels ainsi que les différentes motivations qui soutiennent les relations interpersonnelles que l'on peut constater à l'intérieur des groupes de managers. Trois contributions nous semblent importantes dans l'approche par les « styles » et méritent d'être décrites.

Le modèle de Douglas, M. (1960) : les théories X et Y

Dans la définition de ses théories X et Y, Douglas (1960) distingue respectivement deux styles de management : autoritaire et participatif. Ces deux styles de management découlent des différentes présomptions que les managers ont de leurs subordonnés. Les managers issus de la théorie X, à styles de management autoritaire, ont une appréhension négative de la nature humaine. Pour ces derniers, l'homme est par définition paresseux et évite dès que possible le travail. Par conséquent, il est important d'user d'une autorité ou d'un contrôle ardu pour l'orienter vers les objectifs de l'organisation. A l'opposé, les managers de la théorie Y, à styles de management participatif, considèrent que l'homme ne s'autoréalise qu'à travers son travail. Dans une telle situation, les managers travaillent en collaboration avec leurs subordonnés tant au niveau de la prise de décision que dans la conception de la structure de leurs organisations. Dans la théorie Y, les Leaders/managers apparaissent comme des prédicateurs des comportements de leurs subordonnés. Ainsi, ils essaient d'anticiper les comportements de ces derniers. Douglas (1960) reste convaincu que la théorie Y est le meilleur style de management. Elle est caractérisée par de bonnes relations interpersonnelles, conduisant à un niveau de productivité élevé dans le groupe et dans l'organisation.

Le modèle de Likert, R. (1961) : styles indépendants et flexibles

Likert (1961) distingue à son tour quatre styles/systèmes de management à travers l'analyse des processus de prise de décision, de contrôle, de communication, des relations interpersonnelles, de la définition des objectifs, de la motivation et de la performance de l'organisation. Ces styles/systèmes sont : le système 1-style autoritaire, le système 2-style autoritaire bienveillant, le système 3-style consultatif et le système 4-style participatif. Pour Likert (1961), la performance de l'organisation dépend à la fois des aspects économiques et humains. Au fur et à mesure que l'on avance respectivement du système 1 vers le système 4,

²⁵ Cités par Luthans (1977).

on assiste à une plus grande motivation et satisfaction des employés, une décentralisation accrue de l'information et des décisions, une collaboration collégiale entre les individus et en somme, une productivité élevée. Likert (1967) finit par conclure dans ses différents travaux que tous les managers interviewés reconnaissent que le style de management participatif est préférable et plus adapté, du moment où il permet de conjuguer productivité et satisfaction des employés dans l'organisation.

Le modèle de Blake, R.R. et Mouton, J.S. (1964) : styles bi- dimensionnels

A travers une grille managériale à deux dimensions, « orientation sur les résultats » et « orientation sur les motivations et la satisfaction des hommes », Blake et Mouton (1964) ont étudié les comportements des Leaders/managers vis-à-vis de leurs subordonnés. A cet effet, ils distinguent essentiellement cinq styles de management, selon qu'une importance est accordée à plus de productivité ou à plus de satisfaction des besoins des individus dans l'organisation. Le 1,9-style «Country Club management » s'oppose extrêmement au 9,1-style de management autoritaire. Le 1,9 part de l'idée que seule une grande coopération entre les membres d'une organisation permet d'atteindre un niveau de productivité élevé. Tandis que le 1,1-style « Laissez-Faire » se fonde sur l'improvisation, le 5,5-style de management consultatif encourage le compromis dans la prise de décision. Le dernier style de management plus participatif, le 9,9-« Team Management » tient compte à la fois des aspects humains et économiques dans l'organisation. Selon Blake et Mouton (1964, 142), l'implication des hommes dans l'accomplissement des tâches conduit à la créativité, à la motivation et à la productivité dans l'organisation.

En définitive, tous les auteurs qui adoptent l'approche par les « styles », considèrent les relations humaines comme un facteur essentiel à la réussite de l'organisation. Pour ces derniers, les managers qui adoptent le style participatif sont plus efficaces. Les différents modèles proposés dans l'approche par les « styles » ont reconduit la problématique de l'approche par les « traits », l'idée du « one best way of leading » (Ogbonna et Harris 2000). Pour l'approche par les « traits », les bons managers ont des traits personnels similaires alors que pour l'approche par les « styles », le management participatif conduit toujours à la performance de l'organisation.

Des auteurs ont récemment rejeté ces postulats découlant des théories universelles des styles de management (approches par les « traits » et par les « styles ») et ce, pour deux raisons essentielles :

- la plupart des traits énumérés pour caractériser le leader/manager ont été remis en cause. Il n'existe pas de traits spécifiques ou uniques pour caractériser un bon leader/manager à l'exception de l'intelligence (Hollander 1978, Bass 1981) ;
- selon Chemers (1997), la causalité établie entre les styles de management et la productivité dans l'organisation n'apparaît pas clairement dans l'approche par les « styles ». Aussi, les styles ou les comportements des leaders/managers dépendent de la situation et du contexte dans lesquels ils se trouvent :

« Unfortunately, the direction of causality in these relationships is not clear. We don't know if the behavior causes the outcome, or if the positive outcome leads to the retrospective perception of the behaviour [...] another problem with the literature on leader behavior is the same issue that was discussed with respect to personal traits. There is no reason to believe that one style of behavior will be appropriate in every situation » (Chemers 1997, 24).

Les limites constatées dans la conceptualisation universaliste des styles de management ont conduit à développer une autre approche par les théories contingentes.

2.3.2 Les styles de management : une approche par les théories contingentes

Cette approche s'est développée à la fin des années 1960 puis au début des années 1970. Elle a révolutionné à cette époque la pensée du management. L'approche par les théories contingentes représente un champ de rupture avec les approches par les « traits » et par les « styles » qui sont de tendances universelles. Comme déjà indiqué précédemment, ces deux approches universelles des styles de management n'ont pas tenu compte des éléments du contexte. Les auteurs ont simplement fondé leurs analyses sur les facteurs internes de l'organisation en ignorant ceux externes et contextuels. L'approche par les théories contingentes vient s'opposer à l'idée d'universalité des principes et des techniques de management dans toutes les situations.

Selon Lorsch et Lawrence (1967), la littérature récente fait ressortir que les styles de management dépendent d'un certain nombre de facteurs de contingence, tels la structure de l'organisation, le climat social qui y prévaut et le type de formation reçue par les employés.

« [...] *The current literature suggests to the manager the utility of divergent managerial styles, organization structures and climates, and type of management training* » (Lorsch et Lawrence 1967, 1).

Toutefois, les auteurs qui s'insèrent dans cette dernière approche ont intégré différemment les éléments du contexte, ce qui conduit le plus souvent leurs recherches à des conclusions contradictoires.

Le modèle de Lorsch, J.W. et Lawrence, P.R. (1967) : introduction à la contingence des styles

Lorsch et Lawrence (1967) ont développé une approche systémique de l'organisation. Pour ces auteurs, les structures organisationnelles, les comportements des individus doivent s'adapter aussi bien à l'environnement interne qu'externe. Car les comportements des managers ne sont pas une simple reproduction de leurs personnalités individuelles. Leurs styles de management dépendent également de l'environnement externe (économique, culturel et technologique) dans lequel évoluent leurs entreprises. Lorsch et Lawrence (1970), dans leur étude comparative entre les industries américaines et allemandes du plastique, ne comprenaient pas pourquoi les premières étaient plus performantes que les secondes alors qu'elles évoluaient toutes sur un même marché et utilisaient des moyens technologiques similaires. A la fin de leur étude, ils conclurent que les entreprises allemandes et américaines avaient différents systèmes d'intégration. Cette différence a été attribuée à la spécificité de la culture qui prévalait dans chacun de ces pays.

Le modèle de Fiedler, E.F. (1967) : styles basés sur l'efficacité du leadership

Fiedler (1967) à son tour a distingué deux styles de management (autoritaire et participatif), selon qu'une primauté est accordée à la tâche ou aux relations humaines dans l'organisation. Toutefois, contrairement aux conclusions de Likert (1961) et de Blake et Mouton (1964) qui font les éloges du management participatif, Fiedler (1967) soutient que les deux styles peuvent être tous efficaces dépendamment de la maîtrise de la situation : le degré de

structuration de la tâche, la position hiérarchique des managers et la qualité des relations interpersonnelles dans l'organisation. L'efficacité de chaque style de management dépendra alors du degré de contrôle de la situation par les managers. Le style autoritaire s'avère performant avec des tâches structurées, une forte position hiérarchique et une faible considération des relations humaines. Le style de management participatif est efficace dans deux cas de figures : des tâches mal structurées et un faible pouvoir hiérarchique ou des tâches structurées et un fort pouvoir hiérarchique, avec dans les deux cas un sens profond des relations interpersonnelles. Fiedler (1967) accentue son analyse sur l'efficacité du groupe plutôt que sur le processus d'influence dans l'organisation. Dans son appréciation du leadership, il s'intéresse à l'efficacité des activités du groupe. Pour ce dernier, l'orientation sur la tâche est le nerf de la performance de l'organisation, même si la motivation et la satisfaction de ses membres y contribuent.

Les travaux de Fiedler (1967) ont été sévèrement critiqués. On lui reproche d'avoir analysé directement les processus par lesquels les comportements ou les motivations des managers affectent l'efficacité du groupe et la performance de l'organisation. Chemers (1997, 29) insiste sur le caractère déterministe des résultats de recherche de Fiedler (1967) qui s'est contenté simplement d'identifier les traits de leadership comme l'a également fait l'approche universaliste des « styles ». Selon Chemers (1997), Fiedler (1967) a ignoré l'importance de la motivation et de la satisfaction des subordonnés dans son analyse comme facteur de performance de l'organisation.

Le modèle normatif de Vroom, V.H. et Yetton, P.W. (1973) : *implication des subordonnés*
A la suite des travaux de House (1971), Vroom et Yetton (1973) se sont originellement concentrés sur les processus par lesquels les managers impliquent différemment leurs subordonnés dans la prise de décision. Pour ces auteurs, le degré d'implication des subordonnés à la prise de décision dépend de la nature du problème organisationnel et du contexte. Face à la teneur d'un problème organisationnel donné, les managers tenteront d'impliquer différemment leurs subordonnés à la prise de décision. A cet effet, Vroom et Yetton (1973) distinguent trois styles de management : autoritaire, consultatif et participatif. L'efficacité de chaque style de management dépendra de trois principaux facteurs de contingence : la qualité et le temps nécessaire à la prise de décision, l'adhésion des subordonnés à cette dernière et la capacité de la décision à résoudre les problèmes organisationnels en vigueur. La remarquable chose chez ces deux auteurs, est d'avoir accordé implicitement une place de choix aux subordonnés dans la prise de décision. Le style de management retenu résulte d'un compromis entre les deux partis (managers et subordonnés) et doit être capable de résoudre les problèmes organisationnels posés. Dans cette optique, le choix du style de management adéquat dépendra d'une certaine habilité du leader. Ainsi, Vroom et Yetton (1973, 187) font une distinction entre les « méthodes de leadership » et les « talents de leadership ». Pour ces auteurs, deux leaders employant le même style autoritaire pour résoudre un problème organisationnel similaire peuvent aboutir à des niveaux de résultats différents. Le résultat dépendra de la capacité du leader à persuader ses subordonnés, c'est-à-dire, ses talents de leadership. Vroom et Yetton (1973, 206) reconnaissent que leurs conclusions ont des similitudes avec celles de Fiedler (1967) bien qu'ils aient adopté des approches différentes : la performance de l'organisation est relative à la qualité du leadership. Cependant, alors que Fiedler (1967, 254) conclut que les managers doivent jouer sur les situations pour les adapter à leurs styles de management, Vroom et Yetton (1973, 208) avancent que ces derniers doivent plutôt se conformer aux situations.

Le modèle de Mintzberg, H. (1973) : *styles basés sur la nature du travail des managers*

Mintzberg (1973) a réalisé un travail original dont la contribution est d'ordre théorique et paradigmatique. Avec cet auteur, on passe de la période de pensée du « managerial behavior » et du « managerial job » à celle du « managerial work » comme le stipule Stewart (1998). Dans son ouvrage « Le Manager au quotidien », Mintzberg (1984)²⁶ fait une rupture dans la pensée en management en remettant en cause les fonctions classiques de l'organisation. Dans une étude ethnographique portant sur cinq directeurs généraux, il conclut qu'en réalité les activités des managers consistent à dix rôles dynamiques définis à travers trois dimensions : les relations interpersonnelles, le processus de prise de décision et le système informationnel. Les recherches précédentes sur les styles de management ont abouti à des conclusions peu généralisables que Mintzberg (1984) déplore en ces termes :

« [...] Il serait possible d'apprendre beaucoup de choses intéressantes en étudiant l'effet de la personnalité et du style de la personne sur le travail effectué. Malheureusement, nous n'avons dans ce domaine que peu d'informations. Beaucoup d'études ont été faites sur le style de management, mais dans une vaste majorité des cas elles n'ont fait que simplement comparer les styles autocratiques et participatifs. Dans la plupart des cas, aucune attention n'a été accordée à l'influence du style sur le travail ; beaucoup de chercheurs ont plutôt essayé de relier directement le style et l'efficacité de la gestion » (Mintzberg 1984, 132).

Pour Mintzberg, l'étude des styles de management est fondamentale car elle permet de déterminer la façon dont les managers effectuent leur travail. Cependant, il soutient que les styles de management varient selon des variables liées à l'environnement (milieu, type d'organisation, secteur d'activité), au poste (niveau hiérarchique, fonction occupée), à la personne (personnalité, style) et à la situation (variation du travail dans le temps). Mintzberg (1984) conclut par quelques remarques fort intéressantes pour la présente étude :

- la petite entreprise par rapport à la grande entreprise est caractérisée par un degré de formalisme faible et une préoccupation plus prononcée pour les questions liées aux opérations internes. Alors, les styles de management seront caractérisés par une brièveté des activités, des correspondances accrues par téléphones, peu de formalisme et des réunions non programmées ;
- les styles de management varient selon le secteur d'activité (public ou privé) de l'entreprise ;
- les traits personnels des managers ainsi que leurs comportements qui en résultent sont indéniables à l'appréciation des styles de management ;
- l'aptitude des managers à exécuter efficacement leurs tâches ou à conduire une organisation dépendra non seulement de la connaissance intellectuelle mais aussi, de leurs propres expériences ;
- l'influence du contexte sociétal sur les styles de management, est encore insuffisamment abordée par la littérature.

La dernière insuffisance relevée par Mintzberg, à savoir les effets des facteurs sociétaux sur les styles de management, est en train d'être comblée par l'approche par la culture nationale que nous développerons dans la section suivante. Dans sa conclusion, Mintzberg (1984) attire une attention particulière sur la nécessité de développer une nouvelle conceptualisation des styles de management qui intègre à la fois les traits personnels, les comportements, les pratiques, les compétences et les expériences des managers et ce, en relation avec le contexte sociétal.

²⁶ De la traduction anglaise: Mintzberg (1973), *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, USA.

Si l'approche par les théories contingentes a marqué une avancée significative dans la pensée en management, le caractère éparpillé des travaux des différents auteurs a reconduit vraisemblablement les problématiques classiques, notamment celles des approches par les « traits » et par les « styles ». A cet effet, Chemers (1997) retient deux limites dans l'approche par les théories contingentes. La première limite est d'ordre méthodologique étant donné que les variables retenues dans les différents modèles de styles de management ont trait à un seul individu, le leader héroïque. Cette situation a conduit à des biais dans les différents résultats de recherche. La seconde limite de l'approche par les théories contingentes est corollaire à la première ; les analyses ont négligé les interactions entre les comportements des managers et ceux de leurs subordonnés dans l'appréciation des styles de management :

« Follower personality and ability factors were relatively ignored, and attention was focused on the nature of follower's task, in particular, the extent to which the job was intrinsically interesting and fulfilling versus boring and aversive, and the extent to which the job duties were ambiguous and broad in scope versus highly structured and predictable » (Chemers 1997, 46 et 47).

Au regard de ce qui précède, l'étude des styles de management devrait désormais accorder une importance au rôle beaucoup plus actif des subordonnés dans les organisations, lequel a été négligé par les approches par les « traits » et par les « styles ».

Le tableau ci-dessous récapitule les fondements théoriques et les limites des approches classiques des styles de management et ce, jusqu'au début des années 1980.

Tableau 2.3 : Un récapitulatif de l'évolution du cadre d'analyse des styles de management jusqu'au début des années 1980

Approches		Auteurs	Objectifs	Dimensions ou variables	Résultats	Limites
THEORIES UNIVERSELLES	Approche par les « traits »	Gibb, Stogdill, Mann	Déterminer les traits personnels du leader héroïque	- Age - Connaissance - Taille - Intelligence	- La qualité de leader s'acquiert dès la naissance ; - Le leader à des traits spécifiques distincts de ceux du non- leader	- Problème de généralisation des traits caractéristiques des leaders - Méthodologie théorique et normative
	Approche par les « styles » ou comportementale	Douglas, Likert, Blake et Mouton	Déterminer les comportements du leader vis-à-vis de ses subordonnés	- Processus de prise de décision et de communication - Relations interpersonnelles	Détermination de deux styles essentiels : Autoritaire Démocratique	- Problème de généralisation des « styles » prédéfinis - Relation confuse entre les styles de management et la performance des organisations - Considération uniquement des facteurs internes de l'entreprise - Méthodologie théorique et normative
THEORIES CONTINGENTES		Lorsh et Lawrence, Fiedler, House, Vroom et Yetton et Mintzberg	Les styles dépendent des facteurs situationnels	- Processus de prise de décision et de communication - Relations interpersonnelles - Initiation à la structure - Orientation homme/tâche	- Normes pour atteindre l'efficacité du leadership - Mise en cause des fonctions traditionnelles par Mintzberg	- Méthodologie normative et rareté d'études empiriques - Peu d'importance accordée aux facteurs externes de l'entreprise et au groupe de managers - Contexte insuffisamment considéré dans les cadres d'analyses.

Source : Par les soins de l'auteur.

Dans la section qui suit, nous décrivons d'autres approches plus récentes des styles de management qui ont été développées à la fin des années 1980 et qui sont connues sous l'appellation de « new leadership theories » (Bryman 1996) ou théories du nouveau leadership.

2.3.3 Le nouveau leadership : une approche des styles de management par la culture.

Les théories du nouveau leadership ont émergé à la fin des années 1980. Durant cette période, on a constaté un regain d'intérêt pour le thème de styles de leadership et de management. Cette redondance du sujet des styles de management se justifie par la complexité de plus en plus croissante de l'environnement concurrentiel international²⁷. La mondialisation de l'économie nous interpelle à réfléchir à de nouvelles stratégies, dont l'adaptation des modèles de management classique au contexte actuel. Dans une telle perspective, de nouvelles approches de styles de management ont été développées (Bryman, 1996) en mettant un accent particulier sur la notion de culture. Même si le « Management : A Continuum of Styles » de Hall (1968) demeure valide, qu'est-ce qui justifie alors la préférence actuelle pour la dimension de « culture » dans l'étude des styles de management ? Quelle est l'interprétation qui est faite du concept de culture dans le domaine de management des organisations ?

« Without the texts of Jean Baptiste Say, Adam Smith, or Edward B. Tylor, the concepts of economy and culture would not be available to us today [...] the notion of culture first emerged, more or less implicitly, in the German and English romantic movements » (Thornton 2000, 39).

Il nous semble que la notion de culture à l'image du concept de management est aussi un casse-tête chinois. Puisant son origine dans la littérature du 18^{ème} siècle, la notion de culture a effectivement fait son apparition à la fin du 19^{ème} siècle avec la légitimation plus croissante de la société et de ses acteurs auprès de l'Etat comme un facteur de développement (Thornton 2000). Dès lors, la notion de culture relevait plus de la spécialité des sciences politiques, des anthropologues et des sociologues. Cependant, le concept n'est pas longtemps resté dans le cénacle de ces spécialistes. Son irruption dans le champ de management a été rapide (Livian et Louart 1992). En effet, la notion de culture est apparue dans la littérature du management durant la crise économique des années 1980 avec deux approches prédominantes (Alvesson 1993) : la culture d'entreprise ou organisationnelle (Burns 1978, Peters et Waterman 1982, Schein 1985, Bennis 1989, Nanus 1992, Conger et Kanungo 1998) et la culture nationale (Hofstede 1980, D'Iribarne 1989, Calori et De Woot 1994). Ainsi, les études des styles de management dans les organisations utilisent actuellement de façon distincte et interchangeable les deux concepts de « culture d'entreprise » et de « culture nationale ».

Si le développement de ces deux concepts s'est effectué sur une même période, il est important de souligner qu'ils diffèrent par leurs contenus. En fait, les approches par la

²⁷ Les articles des auteurs suivants attestent de l'actualité du thème des styles de management depuis la fin des années 1980 marquées par un environnement concurrentiel difficile : Darwin (1996) dans « Dynamic poise : a new style of management-part 1-part 2 » et Wright et al. (2000) dans « Changing the mindset: management style and coping with world-class competition ».

culture sont deux résultats d'une même facette du développement du management des organisations. La crise économique des années 1980 a marqué la reconnaissance de l'efficacité d'autres modèles de management non-classique (notamment japonais) et la réplique mimétique des académiciens américains au défi de l'économie japonaise. A cet effet, les gourous de management américains proposent à leurs managers le concept de « culture d'entreprise » pour relever la performance de leurs organisations face à leurs homologues japonais. Pendant cette période, on pouvait constater la littérature grand public qui prêche les « versets » d'une stratégie de changement managériale basée sur la cohésion entre les membres de l'entreprise. Ce nouveau style de management proposé aux entreprises américaines était une stratégie de réaction au développement du Japon (Livian et Louart 1992) qui, semble-t-il, repose sur des valeurs traditionnelles partagées par les membres de la société japonaise. Ces valeurs traditionnelles ont été regroupées et analysées sous le vocable de « culture nationale ».

Toutefois, des deux approches de styles de management des organisations par la culture, on peut distinguer plusieurs définitions avec les variables suivantes : *les idées présentes dans une société, les concepts, les idéologies, les valeurs collectives ou partagées, la programmation mentale partagée, les attitudes, le but, les normes, les comportements, les symboles, les rites, les habitudes, les expériences, les mythes, les « artefacts » comme les objets et outils utilisés*. Toutes ces facettes qui sont attribuées à la notion de culture cachent à la fois son importance et sa complexité. Selon Bjerke (1999), l'analyse des styles de management par la culture est une approche plus solide car les concepts de management vont et viennent mais, le seul concept qui semble pérenne est la culture. Par contre, le concept de culture est actuellement critiqué aussi bien dans les disciplines qui l'ont promulgué dans son rang (anthropologie et sociologie) que dans les Sciences de Gestion qui l'ont pleinement adopté.

Avant de discuter des critiques adressées à l'approche des styles de management par la culture, nous passerons en revue les idées essentielles qui entourent à la fois les notions de culture d'entreprise et de culture nationale.

- **Les styles de management : une approche par la culture d'entreprise**

En 1978, Burns publiait son livre intitulé « Leadership » qui traite des rapports entre les leaders politiques et leurs populations. Il s'est essentiellement intéressé à étudier les processus par lesquels les gouvernants incitent leurs populations aux votes. A cet effet, il a distingué le leadership transactionnel du leadership transformationnel. Pour Burns (1978), le leader transactionnel est moins efficace que le leader transformationnel. Le premier se préoccupe à entretenir tout simplement une relation contractuelle avec ses subordonnés sans se soucier de leurs besoins et motivations (rapport vote contre rémunération). Par contre, le second élève les aspirations de ses subordonnés à un niveau donné, de sorte qu'à la fin ils poursuivent des objectifs et intérêts communs. Du point de vue de Burns (1978), le leader doit être un stratège.

Dans le même ordre d'idée, dans leur livre « best seller » « In search of excellence », Peters et Waterman (1982) établissent une relation positive entre les performances des compagnies américaines et les styles de leadership transformationnel. Ils mentionnent dans leurs travaux que toutes les compagnies américaines industrielles étudiées et qui avaient adopté des styles de leadership transformationnel étaient incontestablement performantes. Peters et Waterman (1982) sont de ceux-là qui ont été les premiers à

proposer des stratégies de changement pour répondre à la crise de l'industrie américaine face à leur homologue japonais dans les années 1980. Les travaux de ces deux auteurs considèrent le leader comme le principal dans le processus de changement organisationnel vers une culture de performance de l'entreprise.

Cette dernière approche du management des organisations est également épousée par Nanus (1992) qui exprime le leadership transformationnel en terme visionnaire. Pour ces auteurs, face à un environnement de plus en plus changeant et complexe, la chance de réussite d'une organisation doit reposer sur le développement d'une stratégie basée sur une vision partagée. Ils avancent que sans leadership, une organisation ressemble à une chaloupe de sauvetage abandonnée dans une mer turbulente sans rame, boussole, carte et sans espoir. La capacité du leader à articuler cette vision partagée entre les membres d'une organisation est donc capitale à la survie de cette dernière. Dans le prolongement des réflexions de ces deux derniers auteurs, Peters et Austin (1985) accordent une importance capitale à la formulation et surtout à la communication de la vision dans l'organisation. Pour eux, le leader doit savoir où il va et être capable de communiquer cette stratégie de façon concise et claire à ses subordonnés. L'approche visionnaire stipule que la stratégie dans l'organisation émane d'un seul individu (notamment le leader) qui doit être capable de la partager avec ses subordonnés. L'habilité du leader à formuler et à diffuser sa vision entre les membres de l'organisation déterminera l'efficacité de son leadership et la performance de son entreprise.

Schein (1985) aborde la question dans le même sens que les auteurs précédents en stipulant que l'unique et essentielle fonction du leadership est la transmission de la culture dans les organisations. L'approche de Schein (1985) est originale étant donné qu'elle attire implicitement une attention particulière à la prise en compte de la complexité du processus d'interactions entre les groupes de managers dans l'organisation. Les managers apparaissent ici comme des transmetteurs de culture dans les organisations. Toutefois, il ne va pas jusqu'au bout de son idée : qu'est-ce que les managers se transmettent et avec qui spécifiquement ils le font ? Telles sont les limites de l'analyse de Schein (1985) qui présente pourtant une perspective à la compréhension des styles de management dans les organisations.

Plus récemment, Conger et Kanungo (1998) en adoptant également une approche visionnaire, parlent de leadership charismatique. Ils essaient de particulariser leur approche en postulant que le leadership charismatique est un attribut qui est accordé au leader à l'issue d'une appréciation rétroactive de ses comportements par ses subordonnés. Ils distinguent alors le « leader charismatique » du « leader non-charismatique ». Le leader charismatique se caractérise par trois engouements et capacités :

- un grand besoin de changer le statu quo et la nécessité de formuler une vision;
- l'articulation de la vision ;
- la finalisation de la vision.

Avec ces dernières analyses stratégiques des styles de management, notamment par la culture d'entreprise, la tendance est à un retour à l'approche par les « traits » (Bryman, 1996). Une grande primauté est donnée au rôle du leader héroïque comme créateur et initiateur de la stratégie et de la culture d'entreprise (Livian et Louart

1992, 43). Ainsi, la préoccupation est à la distinction entre leader/non-leader, leader transformationnel/leader transactionnel et leader charismatique/leader non-charismatique. En plus, ces recherches semblent reconsidérer l'approche universaliste des styles de management ou du « one best way of leading » (Ogbonna et Harris 2000). La réussite du livre de Peters et Waterman (1982) auprès des managers, média et grand public est une preuve de la prédominance à la fin du 20^{ème} siècle de l'approche normative et de convergence.

A côté de l'approche des styles de management par la culture d'entreprise qui est particulièrement d'origine nord-américaine, une démarcation a été également effectuée à la fin des années 1980 par d'autres chercheurs qui parlent d'approche par culture nationale.

- **Les styles de management : une approche par la culture nationale**

L'idée de styles de management par la culture nationale s'est développée avec la reconnaissance de l'efficacité du modèle de management japonais à la fin du 20^{ème} siècle. Nous avons eu à montrer précédemment que cette approche a apporté une grande évolution et révolution dans l'histoire du management des organisations. Auparavant, jamais on avait entendu parler d'une autre référence de langage de management en dehors du modèle classique universel et nord-américain. Dès lors, le mythe qui recouvre le concept de management et sa pratique s'évade progressivement (Locke 1996) en donnant naissance à une pluralité possible de modèles nationaux et régionaux de gestion des entreprises. Si la littérature du management reste encore dominée par des idéologies nord-américaines et une approche de convergence (Schmidt 1993), des auteurs soutiennent que le contexte national détermine les pratiques de styles de management des organisations (Hofstede 1980 ; D'Iribarne 1989 ; Calori et De Woot 1994). Cette approche de divergence des pratiques de management que nous développerons dans le chapitre 3 est corollaire à l'inadaptation des modèles traditionnels et classiques dans différents contextes nationaux. Cette dernière approche qui se situe dans les débats de convergence/divergence, développe l'hypothèse que les théories et concepts de management doivent s'adapter au contexte plutôt que de s'y imposer. Une telle démarche a permis à certains auteurs de proposer des modèles contextuels de styles de management qui font ressortir des ressemblances et des différences (Djelic 1998).

Hofstede (1980)²⁸ a été reconnu comme l'auteur précurseur de l'approche par la culture nationale. Il a mené une étude comparative et quantitative portant sur 53 pays des 5 continents du monde. Il définit la culture comme étant « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* » (Bollinger et Hofstede 1987, 27). A cet effet, Hofstede fonde son analyse sur d'abord quatre (Hofstede 1980) puis cinq (Hofstede 1991) dimensions culturelles, pour différencier les comportements des individus dans chacun des pays étudiés : masculinité/féminité, individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, degré d'incertitude, Confucius. Bien que plusieurs études de

²⁸ Bien que Hofstede soit aujourd'hui reconnu comme le précurseur de l'approche des styles de management par la culture nationale, il existait des productions scientifiques sur le sujet avant les travaux de cet auteur, dont les articles de Bernthal (1976) « Matching German culture and management style : a book review essay », de Ouchi et Jaeger (1978) « Type Z organization : stability in midst of mobility » et de Horovitz (1978) « Allemagne, Grande-Bretagne, France: trois styles de management ».

comparaison internationale se soient inspirées du modèle de Hofstede, ses résultats de recherche font actuellement l'objet de critiques. Ces critiques constituent le fond du grand problème des études en management comparé que nous décrirons plus loin.

Contrairement à Hofstede (1980), D'Iribarne (1989) dans son livre « La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales » adopte une méthode de recherche plus qualitative. Il a mené une étude de cas portant sur une multinationale américaine, française et hollandaise. En analysant les traditions nationales en vigueur dans chacun de ces trois pays, D'Iribarne (1989) arrive à la conclusion que les pratiques et les croyances des managers diffèrent selon leur nationalité. La gestion de l'entreprise doit s'adapter aux valeurs traditionnelles selon le principe de « *la rude main à la fois fermée et légère* »²⁹ (D'Iribarne 1989, 256). L'approche de D'Iribarne (1989) est originale au regard de la relation qu'il établit entre l'histoire traditionnelle et culturelle du pays et les styles de management de l'entreprise.

Plus tard, Calori et De Woot (1994) se sont préoccupés à analyser les prémisses d'un système homogène de management européen différemment des systèmes japonais et américains. En addition aux résultats de recherche de D'Iribarne (1989) et Hofstede (1980), ces auteurs ont administré un questionnaire aux directeurs européens portant sur leurs stratégies et visions de management. Calori et De Woot (1994) arrivent à la conclusion qu'au-delà des divergences observées dans les différents pays, les styles de management en Europe sont homogènes eu égard à certaines grandes questions et visions dans les organisations. L'idée de construction d'un système de management dans le contexte de l'UE étant encore à l'état d'une chimère, elle donne l'engouement de se lancer dans une même direction de recherche en Afrique. N'est-ce pas là une raison suffisante pour commencer une telle réflexion en Afrique occidentale qui expérimente une intégration régionale depuis plus d'une décennie ?

En somme, l'approche des styles de management par la culture nationale montre l'importance du contexte national. Cependant, les auteurs qui ont adopté cette approche aboutissent le plus souvent à des résultats souvent contradictoires (Bryman 1996). Ces disparités des résultats proviennent d'une incohérence et d'une diversité des méthodologies adoptées. La présente étude s'impose plus dans le cadre d'analyse de l'approche des styles de management par la culture nationale. Ce choix est motivé par l'idée de « management : continuum of styles » de Hall (1968), les développements post-modernistes et d'après la seconde Guerre Mondiale qui considèrent la culture comme un processus transversal entre niveaux micro/macro, local/national et global/international (Maurice et al. 1992 ; Annerz 1992 ; Robertson 1995 ; Pitierse 1995). Malgré le fait que cette dernière approche soit actuellement féconde et se développe de plus en plus dans les recherches en Sciences de Gestion, notamment en management comparé (Livian et Louart 1992 ; Schmidt 1993 ; Stewart et al. 1994 ; Winch et al. 2000 ; Maurice et Sorge 2000 ; Baskerville 2003, elle souffre d'un problème méthodologique. Ce problème découle du manque de fondement théorique solide du concept de culture et de sa relation avec les objets d'analyse des différentes recherches (Maurice 1989). Les malentendus d'ordre méthodologique liés à l'approche par la culture nationale tournent autour de trois principaux problèmes

²⁹ D'Iribarne (1989, 256) utilise l'expression de « *la rude main à la fois fermée et légère* » pour montrer que la gestion de l'entreprise doit à la fois s'adapter aux réalités du contexte du pays et aux exigences de l'environnement international, lequel exercice est difficile. La même idée est exprimée par l'ancien président sénégalais Léopold Sedar Senghor, à travers son expression « *enracinement et ouverture* ».

relatifs aux limites des précédentes approches des styles de management : q'est-ce qu'on entend par la notion de culture nationale et quelles variables retenir dans une étude comparative ? Quelle relation peut-on établir entre la culture nationale et la culture d'entreprise ? L'objet de l'étude comparative est-elle la généralisation dans tous les cas, ou la compréhension des mêmes phénomènes dans différents contextes nationaux ?

Les limites des différentes approches des styles de management que nous avons déjà décrites sont rattachées à des problèmes d'ordre conceptuel et méthodologique. Ces derniers sont la conséquence de la nature, l'histoire et l'évolution rapide et transversale de la discipline de management vers les autres sciences sociales. Science de l'homme, le management sera toujours à la merci des différentes facettes d'évolution de la société :

« Management in the future will reflect a magnification of man's continual search to satisfy his need for identification » (Hall 1968, 72)

Phénomène de l'homme et de la société, le management ne semble pas retrouver son propre chemin à travers une méthodologie de recherche appropriée. Le management est obligé pour sa survie d'emprunter naturellement aux autres sciences de l'homme et de la société (Confère Tableau 2.1) qui elles-mêmes subissent des mutations perpétuelles. Toutefois, le caractère multidisciplinaire du management (Hughes et al. 1999 ; Griseri 2002) l'autorise naturellement à s'enrichir des concepts et des méthodes d'analyses des autres Sciences sociales. Mais, pourquoi un voyage aussi difficile des concepts des Sciences sociales, notamment la notion de culture, vers le management des organisations ?

Selon Livian et Louart (1992, 45), un champ ne peut s'enrichir durablement de concepts extérieurs qu'à certaines conditions :

- les concepts souffrent généralement d'une définition dans leur propre champ. Comme à l'image du concept de management qui rencontre rarement une définition unanime en Sciences de Gestion, la notion de culture est actuellement contestée et fait toujours l'objet de polémiques (Thornton 2000), même en anthropologie (Livian et Louart 1992, 45). Annerz (1992) dans son livre « Cultural Complexity », montre que la culture a une double forme (humaine et publique) à trois dimensions : mode de pensées mentales partagées par un groupe social, créatrice de sens à travers des symboles, reconstructrice et distributrice de sens. Cet auteur montre qu'actuellement l'anthropologie comme champ de la notion de culture n'arrive pas toute seule à saisir la troisième dimension (distribution de la culture). En effet, la culture comme une activité collective est une valeur socialement organisée dont l'objectif est la recherche de sens partagé dans une société donnée. Par conséquent, elle ne saurait se déroger de la sociologie :

« [...] Anthropologists have occupied themselves with the relationship between the first and the second dimensions[...]it is likely that complexity distribution and externalization have a large part in breeding complexity in the order of meaning [...] Culture as collective, socially organized meaning, the idea of culture as something shared, in the sense of homogeneously distributed in society [...] Whenever a culture

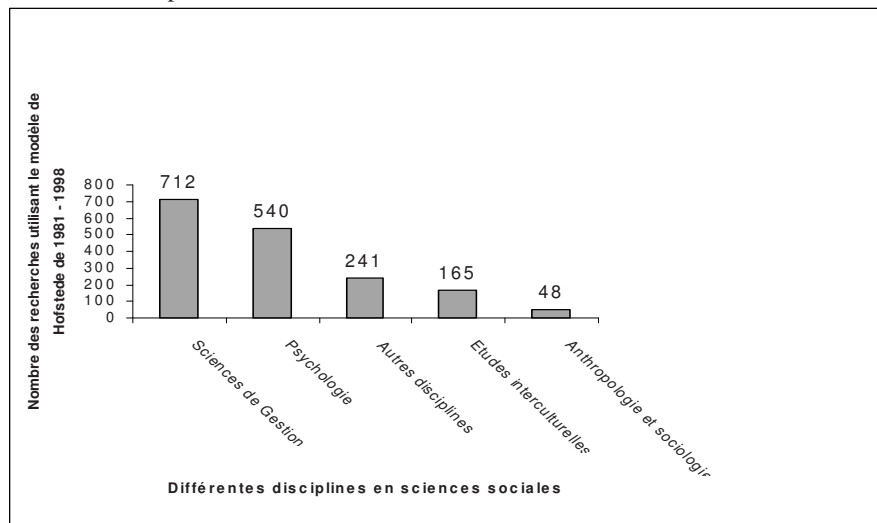
is understood to be a collective phenomenon, it needs a sociology » (Annerz 1992, 10 et 11);

- une adoption réussie d'un concept d'une discipline vers un autre champ soulève le problème de son adaptation.

Si les contours du concept de culture dans toutes ces dimensions sont maîtrisés, alors quel est le problème que les Sciences de Gestion rencontrent dans son utilisation, notamment dans l'étude comparée des styles de management des organisations ?

Nous nous accordons avec certains auteurs que le problème provient plus des travaux précurseurs de Hofstede (1980) auxquels la plupart des recherches en management comparé se réfèrent. Récemment, dans un article criard intitulé « Hofstede never studied culture », Baskerville (2003) avance que Hofstede fait une confusion entre le concept de « contexte nationale » et la notion de « culture nationale ». En outre, cet auteur souligne que lorsque Hofstede essaie d'intégrer la « culture nationale », il fonde son analyse sur une approche universaliste de l'anthropologie classique américaine de George Murdock³⁰. La figure ci-dessous a été adaptée des statistiques données par Baskerville (2003) sur les fréquences d'utilisation du modèle de Hofstede par le monde scientifique.

Figure 2.1 : Le degré d'utilisation du modèle culturaliste de Hofstede par les différentes disciplines des Sciences sociales au cours des 20 dernières années



Source : Par les soins de l'auteur, à l'aide des données statistiques de Baskerville, R. F. (2003), « Hofstede never studied culture », *Accounting, Organizations and Society* 28, p. 4.

³⁰ George Murdock est un anthropologue classique et américain qui a dans les années 1963-1967 mené une étude ethnographique importante concernant 250 cultures se rapportant aux relations sociales, dans le but de constituer un fichier des comportements sociaux dans différents pays (Baskerville 2003, 6). A cet effet, Baskerville (2003) soutient que Hofstede n'a vraiment pas étudié la culture mais plutôt les caractéristiques nationales des différents pays à travers le dessin des cartes de comportements, voire universelles qui ont été construites sur la base d'une enquête intensive dans les filiales IBM.

Lorsque l'on analyse la figure 2.1, on est en mesure de s'étonner que les sciences sociales spécialisées dans l'étude de la culture, notamment l'anthropologie et la sociologie, ne s'inspirent presque pas du modèle culturaliste de Hofstede. La faible utilisation du modèle culturaliste d'Hofstede par la sociologie et l'anthropologie se justifie certainement par l'unique intérêt qu'il donne à la première dimension du concept de culture au sens d'Annerz (1992). Il ressort indiscutablement que l'utilisation abusive du modèle de Hofstede dans le domaine des Sciences de Gestion (confère figure 2.1 ci-dessus) présente un certain danger selon les termes de Livian et Louart (1992). Dans le but de situer l'approche des styles de management par la culture nationale dans un contexte de débats de convergence/divergence, des auteurs portent des critiques sur les études de comparaison internationale. Les résultats de recherche en management comparé et interculturel ont le plus souvent un caractère général et déterministe. En plus, nous avons déjà relevé le caractère normatif et théorique de la majorité des recherches en management des organisations (Schmidt 1993). L'approche par la culture nationale, en tant que moyen de reconstruction et de distribution de sens dans les organisations/société, s'insère dans la problématique récente des débats de convergence/divergence en management. Ainsi, pour Calori et De Woot (1994), la compréhension des phénomènes culturels dans les organisations ne saurait se réduire à l'administration d'un questionnaire comme l'a fait Hofstede. Par conséquent, Lindell et Arvonen (1996) critiquent les travaux de Hofstede en montrant que les pays Nordiques ne sont pas aussi homogènes et que les comportements managériaux diffèrent même si ces derniers ont des liens historiques similaires.

Le choix et le caractère limitatif des dimensions de la culture nationale

Point de rappeler encore comment la philosophie Nord-américaine a influencé et continue de bouleverser l'évolution des théories des styles de management. Dans leur article intitulé « Making cross-cultural research relevant to European corporate integration: Old problem-new Approach », Segalla et al. (2000, 39) montrent que les recherches interculturelles sont critiquables :

« [...] early attempts to test largely North American conceptualisations of human values and organisational behaviour in multicultural environments were met with heavy criticism ».

Pour ces auteurs, les indicateurs retenus par Hofstede introduisent des biais d'ordre méthodologique dans l'interprétation des résultats d'un pays à un autre. Il ressort de leur étude que les managers allemands et français n'ont pas la même compréhension et la même interprétation du concept « disagreement » utilisé comme variable culturelle par Hofstede. Ils concluent alors que le modèle culturaliste de Hofstede n'est pas adapté dans les contextes français et allemand :

« It seems clear from this research that Hofstede's indicator for PDI lacks a functional equivalence across the French and German cultural systems » (Segalla et al. 2000, 40).

Ces derniers auteurs concluent comme Lindell et Arvonen (1996) que les indicateurs de Hofstede ne sont pas homogènes selon que l'on se déplace d'un contexte culturel à un autre. L'étude de Segalla et al. (2000) a une double implication. Une chose est de dire que les dimensions ou les indicateurs présentement retenus dans les différentes recherches interculturelles décrivent des réalités Nord-américaines. A cet effet, la philosophe Shutte (1995) avait fait une analyse en établissant une différence

fondamentale entre la notion de communauté africaine et celle de collectivité usuellement développée en Europe. L'autre implication de l'étude de Segalla et al. (2000) est leur interpellation à repenser une nouvelle démarche de recherche qui puisse intégrer d'autres dimensions/variables aptes à expliquer les phénomènes réels du contexte. Les recherches interculturelles considèrent généralement le contexte comme une variable indépendante, ce qui introduit des biais d'ordre culturel. Par conséquent, les problèmes méthodologiques auxquels se confrontent les recherches interculturelles seront résolus beaucoup plus dans la formulation plutôt que dans les vérifications de modèles (Stewart et al. 1994, 35). Le contexte national comme unité d'analyse s'impose dans l'étude des styles de management, mais il est nécessaire de réfléchir à une nouvelle approche méthodologique.

Un malentendu du contenu national comme unité d'analyse

Le contexte national est considéré aujourd'hui comme une unité d'analyse dans les études en management comparé et interculturel. Cependant, le problème réside dans sa définition. Si nous considérons la culture dans toutes ses dimensions (dans le sens de Annerz 1992) la question se résume à faire une certaine articulation entre les niveaux micro et macro, c'est-à-dire, les relations de continuité ou de discontinuité entre les phénomènes organisationnels étudiés d'un pays à l'autre (Maurice 1989). Cette démarche nous paraît féconde au regard des limites des autres approches de styles de management des organisations.

Dans la présente étude, notre penchant est beaucoup plus porté sur une approche sociétale des styles de management que nous présenterons dans le chapitre 5. Cette approche essaie de prendre en compte les principales limites des différentes théories des styles de management aussi bien sur le plan méthodologique que théorique.

2.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'appréhender les cadres d'analyse conceptuelle et théorique actuellement disponibles sur le sujet de styles de management. Cette investigation nous a permis de donner les orientations théoriques et méthodologiques possibles de la présente étude. Dans notre étude sur les styles de management dans un contexte africain, nous insisterons sur deux éléments essentiels, soit qui ont été ignorés dans les recherches précédentes, soit qui n'ont pas été suffisamment traités.

Premièrement, nous situons notre approche dans la perspective du débat de convergence/divergence en management et nous considérons le manager comme un individu qui porte en lui les valeurs d'un contexte socioculturel spécifique. Le manager apparaît à la fois comme le produit et le créateur de son environnement. Il existe donc une interaction entre l'environnement et les activités des managers.

Deuxièmement, un élément sur lequel nous insistons dans la présente étude est la considération du manager comme un agent social, dont les actions et les perceptions sont déterminées par les interactions qu'il entretient avec les autres membres de l'organisation. Par conséquent, accorder une importance aux interactions entre les groupes de managers suppose qu'on s'intéresse aux conversations et aux actions de ces derniers comme étant des moyens d'expression de leurs styles de management.

En résumé, *le groupe de managers, leurs actions, leurs perceptions et le contexte sociétal dans lequel ils interagissent détermineront les styles de management dans les organisations.*

Dans le chapitre suivant, nous discuterons des problèmes d'application des théories des organisations en dehors de leur origine et de l'émergence de modèles de styles de management non-classiques.

CHAPITRE 3. LES STYLES DE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

Une analyse spatiale : émergence de modèles nationaux et régionaux

« Thought and behaviour are intelligible only in terms of the a priori forms which condition and govern them. Those forms, as collective representations, vary from one society to another. Therefore, ideas, beliefs and actions should be understood from within-in terms of the categories of culture from which they come » (Hanson 1972, 26 et 27).

« Chacun appelle barbarie ce qui n'est pas de son usage ; comme de vrai, il semble que nous n'avons autre mine de la vérité et de la raison que l'exemple et l'idée des opinions et usages du pays où nous sommes » (Montaigne, Essais, Tome I. Ch. XXXI).

3.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons brièvement montré l'intérêt que la littérature accorde de plus en plus à l'approche des styles de management par la culture nationale. Cette approche s'insère dans une nouvelle épistémologie de la recherche en Sciences de Gestion qui postule que les « théories de management » diffèrent des « pratiques de management » (Cook et Brown 1999). A travers trois essais d'analyse, le présent chapitre aborde ce discours post-moderniste de la connaissance de management connu sous l'appellation « débat de convergence/divergence ». Premièrement, nous donnerons les raisons pour lesquelles les théories et les pratiques de management sont contextuelles (3.2). Dans un deuxième temps, nous passerons en revue quelques pratiques de styles de management à travers le monde, particulièrement dans les pays occidentaux et asiatiques. Cette analyse montrera qu'il existe plus de divergences que de similarités en matière de pratiques de management entre les pays et les régions, mais aussi à l'intérieur de ceux-ci (3.3). Troisièmement et enfin, nous conclurons notre chapitre en analysant la situation du transfert de la connaissance occidentale dans les pays en voie de développement, contexte où le problème d'adaptation des théories des organisations et des concepts de management se pose beaucoup plus avec acuité (3.4).

3.2 Les implications du débat de convergence/divergence en management

Après la Seconde Guerre Mondiale, le langage universel de management a été longtemps marqué par la conception et la philosophie américaine du monde. Ce jargon est aujourd'hui qualifié de management classique. Il postule qu'une entreprise, quelles que soient sa nature et sa localisation géographique, doit sa performance à l'application systématique des techniques et principes prescrits par les concepts de management. Cette vision universelle des choses a été qualifiée d'approche de convergence en management qui a régulé la vie des entreprises et a dominé les recherches en Sciences de Gestion jusqu'à la fin des années 1970 (Dunphy 1987).

En effet, après la Deuxième Guerre Mondiale, le marché de la connaissance de management était essentiellement bondé des idéologies nord-américaines. Trois raisons essentielles expliquent cette situation :

- au début du 20^{ème} siècle le management, en tant que concept, a été popularisé et a subi un développement rapide à la suite des travaux des pères fondateurs. Depuis cette période, le management revêt un caractère dogmatique et universel ;
- le développement accéléré de l'industrie américaine après la crise des années 1930 ;
- une raison politique dont le plan Marshall qui marque une période de diffusion des idéologies nord-américaines de management spécifiquement en Europe.

Locke (1996), dans son ouvrage intitulé « The collapse of the American Management mystique », situe le dogmatisme et l'universalité du management sur trois périodes :

- l'application du plan Marshall aux lendemains de la Seconde Guerre Mondiale initié pour redresser les économies des pays de l'Europe occidentale ;
- les investissements et l'implantation des compagnies américaines en Europe et au Japon dans les années 1960 ;
- la divulgation des concepts et techniques de management à travers l'animation intensive de conférences et de formations internationales par des consultants américains, leur intégration dans les programmes des écoles, instituts et universités européens. A cet effet, des voyages d'études ont été organisés et financés entre 1951-1952 par les USA au profit de plusieurs pays européens. Ces voyages d'études devaient permettre d'inculquer la bonne gestion à « l'américaine » aux cadres européens. Ainsi, 1,3 million de dollars a été investi dans la formation en Allemagne en 1951, 2600 personnes formées en France et 170 voyages organisés au profit des Pays Bas en 1952 (Locke 1996, 42). En 1958, 340 cours en techniques de management ont été dispensés à 15 000 participants, 15 cours pédagogiques à l'intention des enseignants européens et 7 conférences internationales sur divers thèmes de management ont été organisés (Locke 1996, 45).

Si l'analyse de Locke (1996) permet de comprendre les processus de propagation de la connaissance de management américain en Occident, il convient d'ajouter que la popularité de cette idéologie s'est effectuée surtout avec la croissance rapide de l'économie américaine après la crise de 1929. Cette époque a été marquée par le capitalisme managérial avec la naissance de la grande entreprise moderne et la gestation d'une nouvelle classe de professionnels, les managers salariés distincts des propriétaires (Chandler 1988). C'était également une période de changement de paradigme entre le marché seul régulateur de l'économie (Main Invisible de Adam Smith) et les managers salariés (« Main Visible » de Chandler) qui sont capables désormais de coordonner et de gérer les activités des entreprises modernes. Ce changement de paradigme a donné corps au fil des temps à un système de management américain plus fort et dynamique.

Toutefois, le développement incessant du système de management américain après la Seconde Guerre Mondiale a raffermi davantage la croyance à son caractère universel. Les idéologies des pères fondateurs (Taylor; Fayol; Maslow) se sont vues prolonger avec plus ou moins de succès par leurs disciples et successeurs, notamment les gourous du management contemporain (Drucker; Mintzberg; Peters et Waterman). Ces derniers continuent de faire les éloges du système de management classique. Ils ont beaucoup marqué la fin des années 1980 par leurs travaux, période couronnée

d'incertitude et d'un besoin de réorienter l'industrie américaine. La complexité de plus en plus croissante de l'environnement imposait aux entreprises américaines la recherche de nouvelles stratégies de management pour se positionner et assurer leur survie. Cette situation s'est résorbée par la prolifération rapide de nouveaux concepts de management et théories des organisations. Ces derniers prescrivent des principes pour gérer une entreprise moderne dans un environnement en pleine mutation. Ces prescriptions n'avaient pas de frontières nationales et elles étaient supposées résoudre les problèmes organisationnels dans toutes les situations. En effet, cette course engagée dans la recherche perpétuelle de solutions aux problèmes des entreprises américaines³¹ consistait, pour la première puissance mondiale, à faire face au développement miraculeux du Japon. Ce nouvel ordre économique des années 1980 a attiré l'attention des chercheurs qui se sont mis à analyser les causes probables de cette donne. Il a été démontré que la qualité du système de management japonais est à relier à sa culture nationale qui est enracinée dans les idéologies de Confucius (Hofstede 1980; Thurley et Wirdeus 1989, Locke 1996, Su et al. 1998). Même si la relation établie entre la culture nationale et la croissance économique n'a pas été clairement prouvée (Diagne 1995), de nombreuses études interculturelles remettent en cause la validité de l'approche de convergence en management.

Cette nouvelle rupture dans la pensée en management est qualifiée d'approche de divergence. Elle postule qu'il n'existe pas un « one best way of managing » et que le management est contextuel. Des difficultés rencontrées dans l'application des concepts et techniques de management classique s'entrevoient déjà au début des années 1970 avec les théories contingentes (confère chapitre 2). En fait, le problème s'est surtout posé avec acuité dans les années 1980, lorsque certaines économies en développement, particulièrement le Japon a supplanté la première puissance mondiale de l'industrie par l'importance de ses investissements étrangers. Malgré les polémiques persistantes sur la question des diversités culturelles dans le management, les chercheurs s'accordent de plus en plus sur le fait qu'il n'existe pas une solution globale aux problèmes des organisations situées dans différents contextes :

« [...] Global solutions to organization and management problems do not exist [...] Theories betray the nationalities of their authors, and their validity may stop at national borders [...] There are no universal solutions to organization and management problems » (Hofstede 2001, 373).

Avec l'approche de divergence, il ne s'agit pas de rejeter les différents concepts de management et théories des organisations existants, mais surtout de réfléchir à une nouvelle épistémologie en Sciences de Gestion qui puisse s'enrichir de la connaissance d'autres cultures, aussi bien occidentales qu'étrangères (D'Iribarne 1989 ; Griseri 2002). Cette nouvelle conception du management tire sa légitimité dans le contexte du nouvel ordre économique international, qui fait dire à certaines personnes que le monde est devenu un village planétaire, marqué par un processus de globalisation et d'intégration des économies. Elle définit explicitement la problématique du management interculturel des organisations (Javidan et House 2001). Ainsi, si la globalisation de l'économie offre des opportunités d'affaires, elle lance également de grands défis relatifs à la gouvernance des organisations : la

³¹ L'affaiblissement de l'économie américaine dans plusieurs secteurs industriels à la fin des années 1980 (Meyer 1992)

compréhension et l'appréciation des pratiques de management dans différents contextes socioculturels :

« Globalization opens many opportunities for business, but it also creates major challenges. An important challenge is understanding and appreciating cultural values, practices, and subtleties in different parts of the world » (Javidan et House 2001, 291).

Si l'on d'accord que le management est l'expression d'une singularité culturelle, il convient alors d'admettre qu'il peut se présenter sous d'autres formes dans différents pays (Locke 1996, 2) :

« [...] If management is a peculiar cultural expression, it exists in different forms in different countries ».

Par conséquent, l'approche de contingence en Sciences de Gestion a une double implication et suscite deux types de questionnements dans les recherches actuelles : quel est le degré de validité des théories des organisations et des concepts de management en dehors de leur origine ? (3.2.1). Quels sont les processus d'adoption des théories des organisations et des concepts de management dans différents contextes socioculturels ? (3.2.2).

3.2.1 La question de la validité des théories des organisations et des concepts de management

Précédemment, nous avons discuté de l'origine et des fondements théoriques du management en tant que concept, discipline, science et de son évolution rapide après la Seconde Guerre Mondiale. Nous avons également souligné que le management a été très tôt marqué par les idéologies des auteurs nord-américains. Par ailleurs, il est important à présent de s'interroger sur la validité des différents concepts de management et théories des organisations en dehors de leur origine. Cette interrogation s'est imposée à la fin du 20^{ème} siècle face à l'étrange phénomène de mode observé autour de beaucoup de concepts de management qui avaient le plus souvent une durée de vie éphémère. La popularité des concepts de management est-elle liée à leur validité ou est-elle simplement un phénomène de mode ?

- **La popularité des concepts de management à la fin du 20^{ème} siècle**

Pascale (1990), un ancien consultant de McKinsey, exprimait dans son livre intitulé « Managing on the edge » son étonnement quant à la grande popularité liée à certains concepts de management. Son analyse le conduit à constater l'existence d'un phénomène de mode dans le management des organisations. En outre, Pascale (1990) reconnaît également que certains concepts qui ont été à la mode, notamment le Management de la Qualité Totale (MQT), ont été réellement adoptés et appliqués avec efficacité dans beaucoup de cas d'entreprises. Grint (1992) confirme à son tour les constats effectués par Pascale (1990) en ajoutant que le phénomène de mode observé dans le management des organisations s'est empiré au début des années 1990. Par ailleurs, à travers tout le tapage publicitaire autour des concepts de management, une légitimité a été plus accordée à leur capacité à résoudre les problèmes organisationnels qu'à leur caractère scientifique. Même si la scientificité des concepts de management était quelquefois douteuse, ces derniers devraient tout simplement

permettre un accroissement de la productivité, de l'efficience et de la rentabilité des entreprises.

Apparemment, les concepts de management souffrent d'un soubassement théorique peu solide. Par contre, cette situation n'a pas empêché l'apparition sans cesse croissante de nouveaux concepts de management qui reprennent avec un certain esthétisme des idées déjà exprimées par des auteurs.

Alors, qu'est-ce qui favorise une telle popularité des concepts de management ?

Selon Fodor (1998, 23), les concepts de management sont des résultats de la pensée humaine (« constituents of thought ») qui abordent quelques problèmes spécifiques au fonctionnement des organisations. De par leur caractère mental, ces concepts expriment perpétuellement de nouvelles idées capables d'aider les managers dans la réalisation de leurs tâches et activités. Les sources exactes de ces concepts ainsi que les processus par lesquels ces derniers sont transformées en connaissance de management, restent un exercice difficile. Toutefois, des renseignements sont actuellement donnés sur les sources des concepts de management et les causes probables de leur degré de popularité élevé (Pascale 1990; Abrahamson 1991, 1996; Grint 1992; Eccles et Nohria 1992, Huczynski 1993, Grint et Case 1998, Spell 1999, Carson et al. 1999, Gibson et Tesone 2001). La connaissance de management a une variété de sources : les livres, les articles, les expériences personnelles des managers et les consultants qui interviennent fréquemment dans les entreprises (Nohria et Eccles 1998).

« If asked, most people would tell an interesting story about the variety of sources that have contributed to the ways they act and think as managers. Indeed, management knowledge comes from everywhere: it comes from a manager's own experience, from books and articles on a variety of topics [...] and increasingly from consulting firms » (Nohria et Eccles 1998, 279).

Malheureusement, force est de constater que la popularité des concepts de management est plus liée à la qualité de leur **source** qu'à leur capacité à résoudre les problèmes organisationnels. A cet effet, Nohria et Eccles (1998) avancent que les managers sont plus intéressés à adopter les concepts de management selon la réputation du pays d'où ils proviennent, la notoriété du manager et du professeur/consultant, le prestige de l'institution d'enseignements, l'image de l'entreprise et du cabinet de consultance qui les promulguent :

« Managers are interested in ideas which are established by the reputation of a particular country (e.g. Japan), company (e.g. General Electric), manager (e.g. Jack Welch), consulting firm (e.g. McKinsey), educational institution (e.g. Stanford), or professor/consultant (e.g. Peter Drucker). That is the source of a particular concept » (Nohria et Eccles 1998, 289).

L'adoption d'un concept de management basée sur la réputation de sa source peut être un critère efficace, mais demeure aléatoire. La réputation liée aux concepts de management semble semer une confusion dans l'esprit des managers au moment de la prise de décisions effective. Ces derniers sont perpétuellement à la recherche de nouvelles idées et techniques de management, soit pour résoudre les problèmes organisationnels auxquels ils sont quotidiennement confrontés, soit pour accroître la valeur de leur entreprise. Les managers adoptent alors certains concepts de

management, soit parce qu'ils se trouvent dans une situation d'impasse, d'incertitude et d'incapacité à réfléchir à la résolution de leurs problèmes organisationnels (Clark et Salaman 1998, 139; Gibson et Tesone 2001, 123), soit ils le font sur la base de leur réputation en espérant que ces derniers amélioreront leur situation (Abrahamson 1996, 255). Récemment, dans « The nonsense of 'knowledge management' », Wilson (2002) s'étonne qu'au 21^{ème} siècle encore le phénomène de mode en management poursuit son bonhomme de chemin. Toutefois, cet auteur exprime une inquiétude quant à la validité du concept de « Knowledge management » qui demeure une notion ambiguë, reprenant des idées de gestion déjà exprimées (le BPR par exemple) et actuellement perçue comme un autre moyen de « best selling » par les consultants gourous :

« [...] 'Knowledge management' idea is that it is, in large part, a management fad, promulgated mainly by certain consultancy companies, and the probability is that it will fade away like previous fads » (Wilson 2002, 31).

Il ressort clairement de toutes ces analyses, qu'un concept de management ne fournit pas a priori un remède ou de solutions miraculeuses à tous les problèmes rencontrés par les entreprises et dans toutes les situations.

Pour comprendre davantage les causes de popularité des concepts de management ainsi que les processus de leur adoption dans les organisations, il importe d'analyser quatre de leurs caractéristiques identifiées par Karsten et Van Veen (1998) :

- (a) *Les concepts de management ont généralement un label attractif* comme : Management de la Qualité Total (MQT), Business Process Reengineering (BPR), Core Competency (CC), Knowledge Management (KM), Strategic Interest (SI), Corporate Social Responsibility (CSR), Learning Organisation (LO), etc. Dès que l'opportunité se présente, ces concepts sont transformés en acronymes (TQM, BPR, KM, CC, SI, CSR, LO) facilement reconnaissables dans le jargon de management et susceptibles de convaincre et de persuader les managers.
- (b) *Les concepts de management décrivent généralement des problèmes spécifiques de gestion*, tels l'accroissement des coûts et la perte de la clientèle. Les managers sont en permanence confrontés à des problèmes irrésolus ou nouveaux auxquels ils doivent faire face. Les concepts de management peuvent donc les assister dans l'identification de ces problèmes organisationnels. Par exemple, le BPR est un concept pratique qui permet au manager d'identifier la structure adéquate aux caractéristiques de son entreprise.
- (c) *Les concepts de management proposent des solutions d'ordre général aux problèmes organisationnels*. Ils font des prescriptions à travers des principes et techniques qui ne sont pas capables de donner des solutions spécifiques aux managers. Les principes constituent un standard pour orienter vaguement et provisoirement une action de management, juste le temps d'en savoir plus sur la praticabilité du concept. Ils dérivent des idéologies des auteurs de ces concepts de management. Par exemple, le concept de BPR justifiera son principe de prévention en postulant que les entreprises à structures obsolètes ne deviendront efficaces qu'en s'adaptant au changement perpétuel de l'environnement, suite à l'introduction des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans leur

système de management. Lorsque l'adoption des concepts permet de résoudre certains problèmes organisationnels cruciaux, cette situation leur confère généralement une dernière caractéristique : la notoriété.

- (d) *La notoriété des concepts se rapportant à des cas de succès d'entreprises les ayant adoptés.* General Motors, General Electric, 3M, IBM, Shell et Toyota sont généralement des modèles de réussite de beaucoup de concepts de management. La narration a cette capacité de transférer ces modèles dans d'autres cas d'entreprises et dans d'autres contextes pour en créer de nouvelles pratiques de management. A cet effet, la narration facilite l'interaction sociale. Les lecteurs sont invités à partager avec d'autres personnes les différentes appréciations qu'ils porteront sur ces exemples de cas d'entreprises performantes (Tsoukas 1998). Cette dernière caractéristique des concepts illustre bien comment, dans des situations données, certaines organisations offrent l'opportunité d'introduire un nouveau concept dans d'autres (Miller 1992).

Toutes ces quatre caractéristiques ci-dessus définies peuvent conférer aux concepts de management une certaine notoriété à travers des exemples de cas d'entreprises performantes. Cependant, il faut garder à l'esprit que la connaissance que recouvrent les concepts de management ne fournit pas explicitement de règles quant à leur praticabilité dans les entreprises. Par ailleurs, les caractéristiques (b) et (c) montrent implicitement qu'il n'existe pas de règles impersonnelles, génériques ou de méthodes chronologiques qui servent à l'identification des problèmes organisationnels des entreprises. Les managers doivent donc réinterpréter les concepts de management dans leurs propres contextes socioculturels afin de juger de leur validité.

En somme, l'analyse des quatre caractéristiques générales décrites montre que la validité des concepts de management dépend à la fois du jugement que les managers leur portent et de la solidité des solutions qu'ils peuvent apporter à leurs problèmes organisationnels. La validité d'un concept est donc une notion relative. En dehors des caractéristiques (b) et (c) qui permettent de mieux juger de la validité relative des concepts de management, il est également important d'apprécier le cycle de vie de ces derniers.

- **Le cycle de vie des concepts de management**

Précédemment, nous avons essayé d'analyser les processus par lesquels se fait le transfert de la connaissance de management dans un contexte microéconomique (entreprises), dans lequel les actions et le jugement des managers y jouent un rôle central. Au niveau macroéconomique, ce type de transfert de la connaissance se fait par des systèmes de communications discursives autour des concepts de management entre managers, gourous, consultants et média. A ce stade, on constate que les concepts de management ont pour la plupart du temps un cycle de vie court.

Quand un concept de management fait sa première parution, il est adopté différemment par les entreprises qui l'utilisent à des fins diverses. Lorsque ce dernier ne répond plus aux besoins et aux exigences de ces entreprises, le concept est discrédité et se démode naturellement. Par conséquent, les managers se relancent perpétuellement à la recherche d'autres concepts aptes à résoudre leurs problèmes organisationnels persistants et/ou nouveaux (Nohria et Eccles 1998). Parfois, les managers recourent à de nouveaux concepts de management pour simplement montrer

qu'ils sont familiers avec ceux existants ou qu'ils ont des ambitions à opérer des changements dans leur organisation.

Les consultants et les gourous de management ont bien compris ce comportement discrétionnaire des managers. Ils saisissent souvent l'opportunité pour introduire de nouveaux concepts en semant souvent la confusion totale dans l'esprit et les activités des managers. Ces nouveaux concepts sont la plupart du temps une rénovation (« relooking ») des mêmes idéologies de management déjà développées. Un nouveau concept de management représente le plus souvent un vieux vin intelligemment versé dans une nouvelle bouteille. Il peut dans un laps de temps être à la mode, devenir ensuite très populaire et enfin, disparaître sous l'obsolescence ou se transformer en un autre concept de management (Gibson et Tesone 2001, 124; Pfeffer et Sutton 1999, 1). Pascale (1990) a traité cette situation de phénomène de mode et de courte durée de vie des concepts de management américain.

Toutefois, il existe des situations dans lesquelles quelques concepts ont été réellement intégrés dans le vocabulaire courant de management comme des résultats de bonnes pratiques de management (Pascale 1990 ; Wilson 2002). L'efficacité, la productivité, la culture et la qualité sont des exemples de concepts qui ont eu de bonnes répercussions sur les pratiques de management des organisations. Initialement introduites comme concepts, elles font désormais partie du jargon de management (Karsten et Illa 2001, 2004).

Pour finir, les managers doivent davantage porter leurs propres jugements sur la qualité et l'applicabilité des concepts de management dans leurs entreprises. Il est temps pour les dirigeants d'apprendre eux-mêmes à réfléchir à leurs problèmes organisationnels plutôt qu'à attendre chaque fois que lesdits grands dieux du management (gourous-consultants) leur offrent des solutions idoines (Wilson 2002). Autrement dit, les concepts de management doivent être interprétés par les managers dans leurs entreprises. Ce processus de traduction ne se limite pas à un simple transfert de formules générales de concepts de management dans les entreprises comme le font la plupart des consultants. L'introduction des concepts de management dans les entreprises doit être suivie de leur interprétation par les managers, afin de les adapter à leurs propre langage et réalités socioculturelles. En considérant les entreprises comme des communautés ou des structures dialectiquement constituées, les processus de traduction des concepts de management seront considérés comme un apprentissage à parler un autre langage³². Dans la section suivante, nous analyserons les processus par lesquels les concepts de management sont interprétés dans les entreprises, en faisant ressortir l'importance du langage, des acteurs (groupes de managers) et du contexte sociétal.

³² L'importance du contexte dans le processus de traduction des concepts de management, nous amène à considérer que l'adoption de ces derniers n'implique pas seulement les managers, mais tous les acteurs intervenants dans l'entreprise. Par conséquent, nous basons notre analyse sur les théories qui vont de l'hypothèse que tous les membres de l'organisation sont acteurs dans la formulation du sens commun qu'ils veulent donner à leur existence (Confère Johnson et Duberley 2000, chapitre 6).

3.2.2 La problématique d'adaptation des théories des organisations et des concepts de management

Dans les développements précédents, nous avons discuté de la question de validité des théories des organisations et des concepts de management. L'analyse a montré qu'il n'existe pas une règle magique à la résolution d'un problème organisationnel donné et une validité universelle des théories des organisations et des concepts de management. Les académiciens et les praticiens s'accordent de plus en plus sur le fait que les « théories de management » sont différentes des « pratiques de management ». L'adoption des théories des organisations et des concepts de management dans les entreprises dépend des appréciations que les managers leur portent, lesquels jugements peuvent varier d'un contexte socioculturel à un autre (Bourdieu 1980; Weick 1995 et Kramsch 1998). En partant du débat de convergence/divergence, dans une certaine mesure, les théories des organisations relatent plus les réalités socioculturelles de leurs auteurs. Par conséquent, les auteurs ont leurs propres « théories implicites » de management qu'ils font adopter explicitement par les managers (Laurent 1983). L'adoption des théories des organisations et des concepts de management se confronte à des barrières contextuelles.

- **Les théories des organisations et les concepts de management sont des construits socioculturels de leurs auteurs**

Lorsque l'on considère actuellement les problèmes d'adaptation rencontrés par la connaissance de management occidental (essentiellement nord-américaine) dans d'autres contextes, on peut avancer que les théories des organisations sont révélatrices des réalités socioculturelles de leurs auteurs. Lorsque l'on essaie d'analyser une à une les différentes théories des organisations depuis le management scientifique, on s'aperçoit que ces dernières sont toutes des construits mentaux, exprimant les idéologies et les réalités socioculturelles de leurs prescripteurs (Fodor 1998; Hofstede 1993, 2001; Griseri 2002) :

« [...] Management scientists, theorists, and writers are human too: they grew up in a particular society in a particular period, and their ideas cannot hold but reflect the constraints of their environment » (Hofstede 1993, 82).

Cette remarque se confirme avec l'esprit d'individualisme et de rationalité qui influence et caractérise la plupart des théories du management contemporain, notamment occidentales. Les concepts de management les plus récents continuent de redessiner d'une façon ou d'une autre le taylorisme qui est marqué par la culture de marché libéral américain (Wilson 2002). Si les Américains sont fortement attachés à leur héritage, ils ont des difficultés à inculquer totalement leurs idéologies managériales à d'autres sociétés qui résistent et défendent de plus en plus leurs propres identités et valeurs culturelles. Les traditions culturelles en vigueur dans chaque société influencent non seulement les théories des organisations, mais également la manière dont les managers les interprètent dans leurs pratiques de management :

« Thus, cultural differentiation may affect not only manager's implicit concepts of organisations but also researchers' explicit theories » (Laurent 1983, 81).

Toutefois, la reconnaissance des théories implicites a une grande implication dans l'approche actuelle du « management de culture » (opposée au management scientifique) où les managers et leur contexte y jouent un rôle prédominant. Par conséquent, les chercheurs et les gourous de management doivent prendre conscience de cette situation et admettre que le monde est aujourd'hui complexe au point que chaque société est à la fois un « un » et un « tout ». A cet effet, les prescriptions de ces derniers peuvent contribuer, totalement, en partie ou jamais, au développement du management des organisations dans divers contextes socioculturels. Il arrive alors de constater qu'une même théorie réussit dans certaines situations et échoue dans d'autres. Deux personnes de nationalité différente ayant reçu la même formation et des habilités similaires ont rarement le même succès de pratique de management. Car, non seulement elles seront confrontées à des réalités sociétales qui diffèrent, mais également elles utiliseront certainement des stratégies spécifiques pour appliquer les concepts auxquels elles sont familières (Grosset 1970, 2). Selon Mizruchi et Fein (1999), les managers n'apprennent pas seulement à assimiler le contenu des concepts de management de par leur professionnalisme comme cela se passe dans une industrie de musique, mais après tout, ils doivent les interpréter à leur façon dans leurs organisations.

« The sciences are not the music industry, however, and it seems reasonable to assume that a scholar's work, when used by others, will be accurately interpreted » (Mizruchi et Fein 1999, 653).

Le problème d'interprétation des concepts de management n'a pas encore été suffisamment abordé dans la littérature (Czarniawska et Sevón 1996). Toutefois, nous avons actuellement quelques pistes de recherche intéressantes qui donnent des indications sur les processus par lesquels les managers interprètent les concepts de management dans leurs entreprises. Certains auteurs avancent que les managers utilisent les concepts de management de façon flexible dans leurs organisations (Clarck et Salaman 1998) et leur adoption se confronte à des barrières culturelles nationales (De Long et Fahey 2000; Beugré et Offodile 2001; Bhagat et al. 2002). Ce fut le cas du concept populaire de qualité qui a voyagé à travers le monde, depuis le Japon jusqu'en Amérique, puis en Europe et enfin dans le monde entier. Dans son voyage, le concept de qualité a été différemment interprété dans des langages et modèles spécifiques. Ainsi, on peut distinguer la reconnaissance du modèle japonais de la qualité avec Deming en 1951, du modèle américain avec « Malcom Baldrige National » en 1987 et du modèle européen en 1991. Par exemple, les managers américains n'ont pas le même langage de la qualité que leurs homologues japonais, chinois et français.

Dans la section suivante, nous discuterons des barrières socioculturelles à l'adaptation des théories des organisations et des concepts de management dans différents contextes : une analyse spatiale.

- **Les barrières contextuelles à l'adaptation des théories des organisations et des concepts de management**

Dans la section précédente, nous avons donné les raisons pour lesquelles les « théories de management » sont différentes des « pratiques de management ». Il ressort de cette analyse que les théories des organisations et les concepts de management sont des

modélisations des réalités socioculturelles de leurs prescripteurs. Il apparaît que le contexte national influence l'adoption des théories des organisations et des concepts de management. L'application d'une théorie ou d'un concept de management en dehors de son origine, pose incontestablement le problème de son adaptation à de nouvelles réalités historiques, culturelles, socioéconomiques et institutionnelles.

A cet effet, les recherches montrent aujourd'hui que le transfert de la connaissance de management d'un contexte à un autre est souvent difficile et se heurte à des barrières socioculturelles (De long et Fahey 2000; Glisby et Holden 2003). En outre, les cultures nationales ont un impact considérable sur les styles de management des entreprises (Winch et al. 2000; Hernandez 1997; Meier 2004). Dans une telle perspective, deux approches d'analyse ont été développées et s'enrichissent mutuellement. Certains auteurs adoptent l'approche classique et leurs travaux ont eu pour objectif de « *décrire les principales dimensions culturelles qui différencient les groupes humains et de montrer les conséquences qui en découlent dans les domaines de management des hommes, c'est-à-dire essentiellement dans la manière de les diriger, de les motiver et d'organiser leurs activités* » (Meier 2004, 63). On peut classer dans cette première approche les travaux d'Hofstede (1980), de D'Iribarne (1989), de Trompenaars (1993), de Schmidt (1993) et de Stewart et al. (1994). La deuxième approche, très récente et originale, consiste à dépasser comme unité d'analyse le « pays » pour intégrer les évolutions intervenues ces dix dernières années sur la scène internationale (politiques, économiques et sociales), notamment l'élargissement des marchés et l'ouverture des frontières. Cette approche a favorisé la diffusion de nouveaux modèles de styles de management qui associent vision mondiale et adaptation locale, tout en abordant la question du management interculturel sous l'angle de grandes régions transnationales (Meier 2004). Ces deux approches du management, par la culture d'entreprise et la culture nationale, permettent aujourd'hui de parler à la fois de systèmes et de styles de management à un niveau national/régional, avec la formation de grands blocs économiques comme l'UE, l'ASEAN, L'UEMOA, UDEAC. Ces dernières approches contribuent à « *dénuder l'utopie de la théorie classique de convergence vers un type de management unique et universel* » (Bollinger et Hofstede 1987, 242). Elles permettent un apprentissage à parler différents langages de management selon le contexte socioculturel.

3.3 La diversité culturelle des styles de management dans le monde

Les événements économiques et politiques, qui marquent actuellement le monde, montrent non seulement la volonté de domination continue de l'Amérique sur l'Europe et les autres peuples du monde, mais également la prise de conscience des continents défavorisés de leur poids généralement faible en matière de prise de décision internationale. Pour faire face à une telle situation, l'Europe a opté pour plus de coopération entre ses nations à travers la constitution progressive de l'UE. Toutefois, la constitution de l'UE est confrontée à des problèmes relatifs à la globalisation qui reste un phénomène complexe, renforçant incroyablement l'hétérogénéité plutôt que l'homogénéité des économies. Chaque société semble interpréter à sa façon les effets de la globalisation dans son propre contexte, afin de donner un sens à sa vision du monde (Robertson 1995). A cet effet, Robertson (1995, 39) à travers sa notion de « *glocalisation* » dépasse la conception traditionnelle de la globalisation (qui oppose

généralement local-indigène/global-homogène) en affirmant que le local est une sorte de manifestation du global (« local as a 'micro' manifestation of the global ») :

« The form globalisation has specifically to do with the way of which the compression of the world is, in the broadest sense, structured [...]. There are many different modes of practical glocalisation » (Roberson 1995, 40).

L'assertion de cet auteur pose clairement la problématique de la diversité culturelle et de la recherche des valeurs identitaires dans un monde plus globalisant.

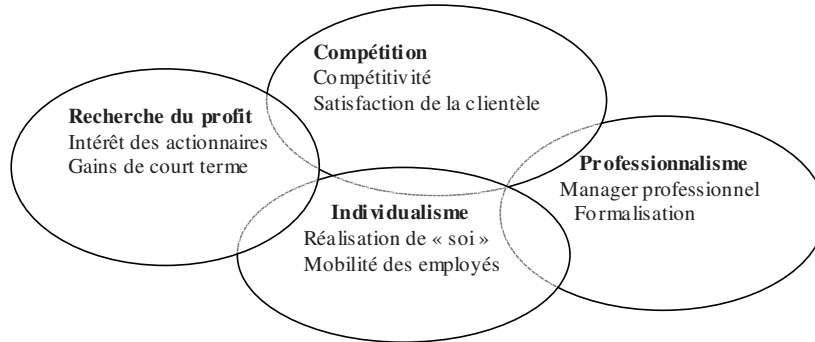
Dans le domaine des Sciences de Gestion, la recherche des identités culturelles a donné naissance à plusieurs modèles de management dépendamment du pays et de la région. Ces modèles constituent les résultats de recherche à la fois sur des similarités et des divergences observables dans le fonctionnement des organisations entre les pays et/ou les régions (Djelic 1998). Ces résultats de recherche représentent les deux facettes d'une même médaille (Bollinger et Hofstede 1987, 50), le management des organisations. Dans les comparaisons inter-nationales qui seront décrites plus loin, la référence est le modèle américain de management (pour les raisons déjà énoncées plus haut).

Dans une telle analyse comparative, nous nous inspirerons essentiellement des travaux de Bollinger et Hofstede (1987), de D'Iribarne (1989) et surtout de Calori et De Woot (1994). Nous distinguerons essentiellement trois groupes de modèles de management : le modèle américain (3.3.1), le modèle asiatique (3.3.2) et le modèle européen (3.3.3). Une telle investigation nous conduira à faire l'état d'adoption des théories de management dans les pays en voie de développement (3.4). Cette catégorisation des modèles de management est réductionniste et simplifiée pour tenir compte de la disponibilité de la littérature. En réalité, on ne saurait parler de modèle de styles de management américain, japonais, français et hollandais sans se référer aux différences des valeurs historiques et socioculturelles qui caractérisent chacun de ces pays (D'Iribarne 1989).

3.3.1 Le système de management américain

Au cours de nos développements antérieurs, il est ressorti que l'évolution de la pensée en management des organisations a été longtemps influencée par la culture nord-américaine. Comme l'atteste la figure 3.1 ci-dessous, le système de management américain se décrit à travers quatre dimensions : une culture individualiste, de compétition, de professionnalisme et de recherche du profit à court terme. La figure 3.1 suivant résume les caractéristiques du système de management américain :

Figure 3.1 : Les caractéristiques du système de management américain



Source : Adaptée de Calori et De Woot (1994, 14)

Les quatre dimensions ci-dessus sont les principaux maux qui assaillent et incarnent sans cesse les théories du management américain (Hofstede 1993). Jusqu'à la fin du 20^{ème} siècle, on notait la persistance de l'approche individualiste dans le management des organisations, laquelle a toujours accordé une place de choix au leader héroïque (confère chapitre 2). Si sur cette même période, le modèle de management américain a intégré la morale ou l'éthique d'entreprise, ce changement se résorbait à un rituel religieux (D'Iribarne 1989, 193). En réalité, « *il était pratiquement impossible de se séparer de l'autoritarisme et de la tyrannie dans les relations sociales dans les entreprises américaines. A ce titre, les entreprises dites communautaires américaines sont bien différentes de leurs homologues japonaises* » (D'Iribarne 1989, 195). Les systèmes de relations industrielles sont bien différents dans les contextes japonais et américain. Le contrat étant le seul garant qui lie les employés à leurs employeurs, la mobilité des travailleurs est beaucoup plus accentuée aux USA qu'en Europe, notamment en Allemagne. La recherche du gain à CT conduit à la fixation d'objectifs clairs et précis qui limitent la responsabilité des employés et créent un problème de coordination horizontale, laquelle chose est facile dans les organisations japonaises. Un autre particularisme du système de management américain est le rôle confus que joue le gouvernement dans les relations industrielles. Alors que le système américain est purement libéral, le gouvernement japonais participe à l'élaboration des politiques industrielles nationales (Thurow 1992).

3.3.2 Le système de management asiatique

L'Asie est un autre grand monde complexe dans lequel il est difficile de parler d'un système homogène de management, au regard des disparités des économies et des cultures observées ces dernières années entre le Sud, l'Est et à l'intérieur de chaque région (Chan 2003)³³. Cependant, de par l'histoire et la culture traditionnelle, les pays asiatiques présentent un certain particularisme par rapport aux autres régions du

³³ Chan (2003) décrit la situation des pays asiatiques après la crise financière de 1997 en donnant des indicateurs de développement faisant ressortir les disparités entre et à l'intérieur des régions. Il décrit également la situation précaire des pays asiatiques au regard des taux de chômage élevés et de la faiblesse du revenu par habitant.

monde. Alors, on distinguera le style japonais du style chinois dans le but de montrer qu'au-delà des similarités entre une même région (Asie de l'Est), coexistent des différences de points de vue dans les philosophies et les pratiques de management (Calori et De Woot 1994).

- **Le style de management japonais**

L'histoire retiendra que le Japon est le pays qui a révolutionné la pensée scientifique à la fin des années 1980, notamment en Sciences de Gestion. Les grandes puissances mondiales (notamment les USA) ont vu leurs économies fragilisées face à l'incroyable montée économique du Japon qui occupait à cette période la première place dans presque tous les grands secteurs prioritaires (Meyer 1992).

Si le niveau de développement d'un pays justifie la qualité de son management (Drucker 1989), le succès de l'économie japonaise est à rattacher en grande partie à son histoire et à sa culture qui sont fondées principalement sur les idéologies de Confucius (Hofstede 1980 ; Thurley et Wirtenius 1989 ; Locke 1996 ; Su et al. 1998). Le confucianisme japonais se caractérise par la responsabilité sociale et l'esprit de réussite collective qui incarne les comportements et les actions des citoyens. Dans son récent ouvrage, « The Japanese model of schooling : Comparisons with the United States », Tsunevoshi (2001) montre que le processus de socialisation au Japon est différent de celui des USA. Celui du Japon s'appuie sur la 'coopération spontanée' alors que le processus de socialisation aux USA se fonde sur la compétition et l'engagement individuel. Dans la société japonaise, l'individu ne se définit qu'à travers son groupe social. Par conséquent, cette forme de socialisation se ressent dans les actes et les comportements des individus en société, voire dans les styles de management des organisations japonaises (Tsunevoshi 2001, xii). Alors que le manager est un héros culturel aux USA, au Japon une considération est accordée au groupe de travailleurs et à la flexibilité dans l'organisation (Hofstede 1993, Calori et De Woot 1994). Ces valeurs culturelles nationales se traduisent dans les entreprises japonaises à travers des procédés de travail basés sur le groupe de travailleurs plutôt que sur l'individu (Su et al. 1998), lesquels procédés constituent une stratégie différente et spécifique de création de la connaissance de management (Nonaka et Takeuchi 1995). La situation économique du Japon à la fin du 19^{ème} siècle a sérieusement bouleversé la recherche en Sciences de Gestion, mettant de plus en plus en cause l'idée traditionnelle de convergence de la connaissance de management dans les organisations et dans toutes les situations.

Le Japon et l'Allemagne ont été reconnus comme les pays qui ont su résister au modèle de management américain par rapport à leurs confrères occidentaux. Les compagnies américaines implantées au Japon, qui ont continué avec les principes de rationalité individuelle, se sont confrontées à des situations de conflits avec leurs employés :

« American companies in Japan which have attempted to introduce the notion of individual responsibility among managers and blue-collar workers have found strong resistance from their employees » (Ouchi et Jaeger 1978, 308)

Garver (1999) montre également que certaines compagnies japonaises ont rencontré à leur début de sérieuses résistances et difficultés à s'implanter aux USA. Dans les

entreprises japonaises, on accorde une importance à la responsabilité sociale et à la prise de décision collective. Egalement, dans ces entreprises, une préoccupation est à la qualité plutôt qu'à la quantité qui est un prototype d'approche américaine de collecte et de traitement des données (D'Iribarne 1989, 103). Malgré vraisemblablement le caractère libéral de l'économie japonaise, une primauté est à de bonnes relations industrielles :

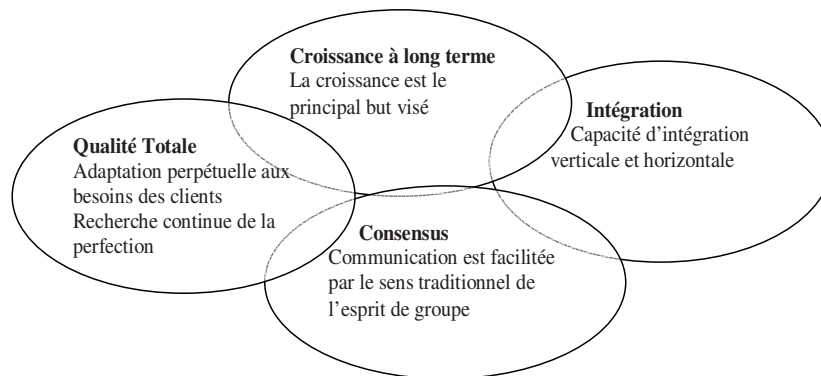
« The main difference between American and Japanese management is the main goal of 'Fordismus': the quantity, not the quality. 'Toyotaism' accentuates: the quantity equals the quality. Japanese companies are very social, loyal, and collective. The decision-making and the responsibilities are collective. And there exist a big influence of the government in Japanese companies » (Mumbo 2001, 16).

Il apparaît que les USA et le Japon sont deux pays qui orientent différemment leurs stratégies d'économies de marché avec plus de valorisation des relations industrielles dans le second pays. Alors que le premier est reconnu pour être un pays à économie de consommation avec au centre les intérêts des actionnaires, le second privilégie une stratégie de conquête du marché international à travers l'épargne et les investissements à LT. Par conséquent, l'économie japonaise est essentiellement exportatrice malgré le fait que son marché local soit important, car elle privilégie la diversité internationale (Mallaby 1994 ; Calori et De Woot 1994).

Toutefois, le modèle japonais a été critiqué relativement à l'histoire politique et sociale généralement commune aux pays asiatiques : la hiérarchie sociale et le conservatisme dans la succession professionnelle qui ne favorise pas le développement des jeunes managers qualifiés (Lockett 1988 ; Mallaby 1994 ; Zhu et Warner 2000).

Finalement, la qualité du système de management japonais se caractérise et s'apprécie à travers quatre grandes dimensions : la croissance à long terme, la recherche permanente de la qualité, l'intégration verticale et horizontale comme stratégie de développement et enfin, le consensus dans les organisations qui est une valeur traditionnelle et culturelle du sens du travail en groupe :

Figure 3.2 : Les caractéristiques du système de management japonais



Source : Adaptée de Calori et De Woot (1994, 15)

- **Les styles de management chinois**

La Chine est un autre pays asiatique complexe dont la croissance économique a été rapide et continue en ce dernier quart de siècle, se faisant considérer comme la future première économie mondiale de la planète³⁴ (Maddison 2003). Ce récent développement économique de la Chine, aussi impressionnant, attire de plus en plus l'attention du monde des académiciens et des praticiens du management. Membre de l'Organisation Mondiale du Commerce depuis 2001, la Chine a entrepris de profondes réformes de sa structure économique et ses entreprises doivent désormais faire face à la compétition internationale (Cheah et Chew 2005).

En effet, la structure économique de la Chine a été longtemps dominée par des entreprises artisanales et dirigées généralement par un membre de la famille (Hofstede 1993). Contrairement au Japon et jusqu'au milieu du 20^{ème} siècle, la Chine n'a pas réagi de façon adéquate au défi technologique occidental, essentiellement parce que l'idéologie, les mentalités et le système éducatif de la bureaucratie chinoise favorisaient plutôt une vision ethnocentrique, indifférente au développement extérieur. La bureaucratie et la petite noblesse ont pendant longtemps empêché l'émergence d'une bourgeoisie commerciale et industrielle calquée sur le modèle européen (Maddison 2003). Par conséquent, le système de management chinois est resté très influencé par les valeurs culturelles et traditionnelles, caractérisé par une résistance à l'intégration des modèles de la connaissance occidentale (Lockett 1988 ; Zhu et Warner 2000). A la différence du Japon, les relations industrielles dans les organisations chinoises se définissent par une grande emprise de l'Etat dans les prises de décisions qui résulte d'une politique spécifique aux pays à économies socialistes. Cette situation semble poser un grand dommage au développement du système de management chinois. Dans les entreprises chinoises, la structuration organisationnelle est marquée par une définition confuse des responsabilités à tous les niveaux hiérarchiques, conjuguée à un problème de succession des managers dont la majorité sont des « cadres maison » de la révolution de 1960. Par conséquent, les jeunes

³⁴ Maddison (2003), en décrivant l'évolution de la Chine dans l'économie mondiale de 1300 à 2030, montre que ce grand pays a déjà par le passé, entre 1300 à 1890, occupé économiquement la première place de la planète.

managers, généralement bien formés et qualifiés, se retrouvent sans emplois et sans aucune issue à l'apprentissage. Ainsi, Lockett (1988) avance que le modèle hiérarchique de Galbraith est inadéquat dans un contexte chinois où la hiérarchie est un phénomène historique et culturel. Dans l'histoire, la position hiérarchique est une valeur enracinée dans la culture chinoise à travers la définition des relations interpersonnelles entre les membres de la famille (premier groupe social) et entre les différentes générations et sexes.

En outre, une tentative d'industrialisation basée sur l'intégration d'une économie libérale en Chine dans les années 1980 a connu une grande résistance. Il apparaît que le développement de ce pays ne peut se faire sans le respect de l'histoire et des valeurs culturelles chinoises qui définissent une forte relation entre l'individu et son Etat. Les modèles de management aussi bien japonais qu'occidental sont dans ce cas inappropriés dans un contexte chinois (Lockett 1988, 492) :

« The cultural assumptions of western management theories may make their findings less appropriate to Chinese organizations ».

Robinson (2003) ajoute que l'économie de marché est en quelque sorte une forme masquée d'imposition du modèle américain dans un contexte asiatique, mais qu'elle est inappropriée au regard des réalités institutionnelles précaires et de l'état des mentalités de la population chinoise, déboussolée culturellement et essoufflée du nouvel élan de modernisation ou d'occidentalisation. Une conséquence du processus d'industrialisation a été une hybridation de l'économie (Pieterse 1995) chinoise qui tente d'une manière ou d'une autre de subir les effets de la « glocalisation » selon les termes de Robertson (1995). A cet effet, Zhu et Warner (2000) montrent qu'il n'existe pas encore un modèle homogène de Gestion des Ressources Humaine (GRH) dans les organisations chinoises, mais plutôt *un modèle hybride* : traditionnel (gestion du personnel), occidental (adoption de la GRH des joint-ventures) et japonais (management de la qualité avec une participation modérée de l'Etat dans les entreprises). L'engouement récent à se positionner davantage sur le marché mondial a conduit les entreprises chinoises à adopter de plus en plus la connaissance de management occidental et japonais. A cet effet, l'ISO est le concept de management occidental le plus adopté par les entreprises chinoises fortement exportatrices qui doivent démontrer leurs capacités à satisfaire les besoins et les exigences de leur clientèle (Lee 2005).

Toutefois, le développement du management en Chine ne peut se concevoir sans la prise en compte des réalités historiques et culturelles qui accordent une grande importance aux facteurs humains (Yen et al. 2002; Lee 2005), à la notion de citoyenneté chinoise qui définit les relations sociales entre les individus d'une part et entre l'Etat et ses citoyens d'autre part (Chan 2003).

3.3.3 Le système de management européen

L'idée de réfléchir à un modèle de management européen s'est nourrie du débat sur la constitution d'un Marché commun à la fin des années 1990 (Thurley et Wirdenius 1989). La création du Marché commun devait permettre de mieux répondre aux récents changements économiques et institutionnels intervenus en Europe (Egan 1997) et d'affirmer la position de cette dernière face au géant américain et au

dragon japonais (Grosset 1970). Nous avons déjà discuté des processus par lesquels s'est effectuée la propagation des idées de management américain à travers l'Europe avec l'application du plan Marshall. Cependant, il est important d'ajouter que les idéologies du modèle de management américain ont été différemment accueillies à travers les pays européens. Si certains pays ont été plus fascinés par les éloges du style de management américain (France), d'autres par contre s'y sont opposés (Allemagne) avec une certaine résistance (Hofstede 1993; Calori et De Woot 1994; Locke 1996). Pour soutenir l'idée de diversité culturelle dans le management en Europe, Laurent (1983) démontre dans son étude que la nationalité des managers européens influence énormément leur philosophie de management.

Avec la crise économique mondiale des années 1980 et conscients de leurs divergences de point de vue dans le management, les grands pays européens ont non seulement compris que les processus de développement proposés par les USA depuis le plan Marshall présente des limites (Maranz 1950 ; Locke 1996 ; Sweeney 1997), mais qu'ils peuvent également profiter des avantages comparés dont ils disposent pour consolider une Europe plus unie et forte. Dans un article intitulé « The American model would spell disaster in Europe », Sweeney (1997) affirme sans réserve que le modèle américain a plutôt contribué à accentuer les problèmes sociaux de l'Europe avec une suppression d'emplois de 43 millions entre 1979 et 1995. Par conséquent, les prescriptions américaines de bonne gouvernance s'avèrent inadaptées dans un contexte européen :

« Different countries face different problems and will seek different solutions. But one thing should be clear [...], the constricted US model now offered for export has no answers to the fundamental challenges we face. For Europe especially, it offers not a way out, but a very rocky road to what is fundamentally a dead-end » (Sweeney 1997, 4).

En relativisant les propos de Sweeney (1997), nous analyserons le système de management européen en nous situant dans un contexte de « glocalisation » qui définit les similarités et les différences de pratiques organisationnelles dans quelques pays de l'Europe. Nous nous inspirerons beaucoup plus des travaux de recherche de Calori et De Woot (1994) qui distinguent trois compartiments de systèmes de management en Europe : anglo-saxon, latin et nordique. Nous accentuerons notre analyse sur au moins deux pays par compartiment pour mettre en exergue les différences de pratiques de management observables à l'intérieur d'une même région européenne.

- **Le système de management anglo-saxon : style américain ou style européen ?**

Le management britannique est beaucoup plus proche du modèle américain (Negandhi 1979), mais s'en écarte par les caractéristiques communes qu'il partage avec les pays européens (Calori et De Woot 1994) : l'implication du gouvernement dans la vie des entreprises, l'affirmation des différences de classe dans les organisations et le non-professionnalisme des managers.

« The difference between American and British management are more subtle: adversarial relationship with labour, the manager as 'gifted amateur', the influence of class differences in the firm » (Calori et De Woot 1994, 22).

Le management britannique est intuitif avec des procédures de gestion standard et un système de planification stratégique moins développé qu'aux USA. Il est pragmatique et discrétionnaire alors que le management américain est rationnel. Alors qu'aux USA les situations de conflits sont acceptées, en Grande Bretagne elles sont des signes d'échec et de mauvaise gestion. Aussi, si la carrière managériale est très poussée aux USA, en Grande Bretagne on accorde plus d'importance à l'expertise comptable, donc au contrôle financier. Le management britannique est encore fondé sur le « capitalisme familial » et la Grande Bretagne demeure le seul pays européen qui continue de décourager l'investissement à LT avec des taxes sur les capitaux (Egan 1997).

- **Le système de management latin**

Les philosophies et les pratiques de management dans les pays latins sont différentes de celles observables dans les pays nordiques et aux USA (Laurent 1983, Calori et De woot 1994). Les pays latins se distinguent par un système de management hiérarchique et intuitif, avec plus d'intervention de l'Etat dans la vie des entreprises. Ce système sera illustré par la présentation des cas de la France et de la Grèce.

Les styles de management français : le sens de l'honneur et le déclin du dirigisme ?
Dans son livre « La logique de l'honneur », le français D'Iribarne (1989) s'est adonné à établir une relation entre la vieille tradition nationale de la logique de l'honneur (issue de l'époque féodale de la France) et la gestion des entreprises :

« La place que la France donne aux traditions des métiers et aux arrangements informels permet à une entreprise de fonctionner avec un minimum d'effort d'organisation [...] Pas nécessaire de mettre en place des procédures de coordination [...]. Mais partir de la gestion américaine et chercher comment l'adapter n'est pas probablement la meilleure voie pour définir une manière française de gérer. Mieux vaut partir de ce que nous sommes » (D'Iribarne 1989, 97).

Fondant son analyse sur la vie en société en France, D'Iribarne (1989, 59) montre que le modèle traditionnel américain s'adapte difficilement dans un contexte français où les individus ont un sens de l'honneur, laquelle valeur culturelle n'est définie ni par la raison, ni par la loi, ni par le prince. Elle est un préjugé qui définit le devoir et le droit de chaque citoyen français envers sa nation. Il ressort de son analyse que certains principes et concepts de management nord-américain construits autour de la culture contractuelle, s'avèrent inappropriés dans les entreprises françaises. Par exemple, un subordonné français contrairement à son homologue américain n'attend pas qu'on le responsabilise. Ce dernier procède à l'autodétermination de ses responsabilités car il n'a de compte à rendre qu'à sa conscience et à son propre sens de l'honneur. Ce système d'autodétermination des responsabilités crée implicitement des situations de conflits qui sont fréquemment vécues dans les entreprises françaises, ce qui éloignent ces dernières du consensus néerlandais ou japonais. Les managers français comparativement à leurs homologues situés en dehors des pays latins, perçoivent les organisations comme des systèmes de rapports hiérarchiques, des systèmes politiques et d'autorité (Laurent 1983, 88). Toutefois, un principe de modération existe à côté de ces situations conflictuelles. Il est basé sur des arrangements tacites et informels, lequel processus de résolution de conflits s'oppose à celui du système américain qui est déterminée par la législation et qui est fondé uniquement sur la base du travail de l'employé contre un prix payé par l'employeur. A la fin des années 1980, Burns

(1978) démontrait d'ailleurs l'inefficacité de ces relations contractuelles dans un contexte américain.

Une autre caractéristique du système de management français est le fait que l'élite managériale est constituée par des cadres sortis des grandes écoles avec des qualifications spécifiques qui les accréditent à diriger une entreprise dans toutes les situations. Si aux USA, on oppose le concept de « manager » à celui de « non-manager », en France on est habitué à distinguer le « cadre » du « non-cadre ».

Avec le changement de l'environnement économique international, la tradition du dirigisme dans les organisations françaises semble s'atténuer. A cet effet, Schmidt (1993) distingue deux tendances actuelles de styles de management dans les grandes entreprises françaises : une prédominance des entreprises « démocratiques modérées » (36,7%) sur les « autocratiques modérées » (27,6%) et une rareté des « conservatrices centralisées » (4,5%). Cependant, Egan (1997) relativise cette situation en affirmant que la culture du dirigisme persiste encore dans la gestion des entreprises françaises, malgré la recherche ardente de compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel où la coopération entre les membres des organisations s'impose:

« French business culture and management style still continues to reflect a strong degree of centralisation, where hierarchy and autocratic styles are still the norm » (Egan 1997, 10).

Les styles de management grec : l'influence du mythique grec

Petit pays, la Grèce a intégré l'UE depuis 1981 et son économie demeure la moins développée. Comme l'Italie, l'économie grecque est essentiellement constituée de petites et moyennes entreprises familiales dont les managers et les entrepreneurs n'ont pas un niveau de qualification élevé. Ces deux pays attirent de plus en plus des capitaux étrangers venant notamment des entreprises européennes et américaines. Ainsi, l'économie grecque est en passe d'une économie verte à un processus d'industrialisation. Au regard de la faiblesse du niveau du développement du pays, Bourantas et Papadakis (1996) avancent qu'il est difficile de parler aujourd'hui d'un modèle grec de management. Pour ces auteurs, la différence du système de management grec avec ceux de leurs homologues européens est beaucoup plus liée à une question de niveau de développement économique.

Toutefois, Bourantas et Papadakis (1996) distinguent deux tendances de styles de management des entreprises avec une influence de la mythologie grecque, essentiellement les philosophies des dieux grecs, Zeus et Apollon. Les entreprises nationales grecques montrent moins de rationalisme dans leurs processus de prise de décisions, ce qui caractérise la culture Zeus qui est une tradition patriarcale d'un pouvoir centralisé. A l'opposé, les multinationales pratiquent plus de formalisation dans la prise de décision, laquelle caractérise la culture Apollon, philosophie du Dieu de l'ordre et des règles. Il ressort de l'étude de ces auteurs que les entreprises nationales ne sont pas gérées de la même façon que leurs congénères occidentales, d'où un problème d'adaptation des principes et des techniques du management classique dans un contexte socioculturel grec. Si aux USA, le manager est un héros, en Grèce il est un mythe culturel.

- **Le système de management nordique** : *un modèle beaucoup plus humaniste*

Il existe une certaine différence entre le système de management nordique et celui des Latins (Calori et De Woot 1994 ; Bourantas et Papadakis 1996 ; Lindell et Arvonen 1996). Pendant que le système de management nordique accorde une place aux employés, celui latin met au contraire plus d'accent sur la réalisation des tâches :

«The Nordic management style can be characterized as planning and order, delegation of responsibility, friendship with subordinates, and orientation toward innovation [...]. The Nordic management style is more employees oriented, while Latin-European managers seem to emphasize task orientation to a greater extent » (Lindell et Arvonen 1996, 8).

Les styles de management allemand : *une « codétermination » et une culture technicienne*

L'Allemagne est un pays européen présentant également des particularismes qui constituent aujourd'hui sa force et expliquent certainement la place prépondérante qu'elle occupe dans l'UE. L'économie allemande est forte et stable avec une grande participation des banques dans le fonctionnement des industries. Cette forme de structuration de l'économie renforce la qualité du management qui est partagé entre les deux entités gouvernantes à travers une double hiérarchie. Alors que les dirigeants s'occupent du fonctionnement courant des organisations, les banques se chargent du contrôle des performances de ces dernières. Une telle relation industrielle met un accent particulier sur la responsabilité collective dans la formulation des politiques et la prise de décisions dans les entreprises allemandes (Egan 1997). Cette situation résulte d'une culture corporative traditionnelle allemande connue sous le nom de « codétermination » qui considère l'entreprise comme une organisation à centres d'intérêts pluriels, notamment ceux des industriels et des banquiers. Un autre élément caractéristique du système de management allemand est le système éducatif et le développement du corps managérial. Alors que le manager se présente professionnellement comme un « mythe » dont rêve la plupart des gens aux USA, en Allemagne une préférence est à l'ingénieur qui est plus un spécialiste. Cette préférence se constate dans l'engouement des organisations allemandes pour le développement et l'innovation technologique à travers des structures productives et manufacturières performantes. Dans un tel contexte, le manager spécialiste est d'autant plus recherché que Schmidt (1993) a montré la prégnance des compétences techniques comme un critère déterminant dans les systèmes de recrutement, de motivation, de promotion des employés et de l'appréciation de la qualité de commandement ou de leadership en Allemagne. Dans ce pays, les entreprises fonctionnent bien sans « Business Schools » (Locke 1996, 74).

En dehors de ces spécificités, le modèle allemand de management est proche des styles scandinaves et de ceux des petits pays nordiques qui reposent leurs stratégies sur la loyauté des managers, le consensus, l'orientation sur le LT à travers la planification et la fidélisation des clients. Aussi, l'Allemagne et le Japon ont un certain nombre de principes communs de management : l'esprit de compétitivité à travers la recherche de la croissance à LT, l'importance des investissements étrangers, la stabilité du capital et la primauté du consensus qui est un phénomène naturel dans le second pays et une quête de compromis dans le premier. A ce titre, le consensus néerlandais est quelque peu proche de celui de son cousin german allemand.

Les styles de management hollandais : un modèle exemplaire de consensus

D'Iribarne (1989) a caractérisé le management néerlandais de modèle consensuel par rapport aux systèmes américain et français. Cependant, le consensus néerlandais recouvre un sens différent de celui qui prévaut au Japon. Bien que dans les deux pays le consensus soit un phénomène culturel, il semble de fait aux Pays Bas. Pour mieux saisir la culture de consensus néerlandais, il faut remonter à l'histoire du pays, de son passage d'une fédération à un Etat unitaire au 18^{ème} siècle. Dès lors, la société néerlandaise est restée constituée de groupes bien différenciés, se considérant comme fondamentalement égaux et refusant d'accepter la domination de l'un d'entre eux ou même de celle de la majorité sur la minorité, tout en étant soucieux d'aboutir à des compromis (D'Iribarne 1989, 225). Dans une telle situation, toute prise de décisions requiert nécessairement des compromis à travers le dialogue entre les différents partis à intérêts divergents pour ensuite arriver à un consensus. Cela revient à dire que le consensus est une finalité aux Pays Bas et une donnée dans le contexte japonais. La Hollande est plus dans une logique de négociation/coopération que dans une logique de lutte des classes (D'Iribarne 1989, 223) qui prévaut plus en France.

Le consensus néerlandais qui est un héritage culturel influence grandement les comportements et la gestion des hommes dans les entreprises. Le revers du consensus néerlandais se traduit parfois par une peur de réagir, un engagement limité au travail et peu de changement dans l'organisation. En outre, on participe parfois à des comportements « hypocrites » (Hofstede 1993, 85) de la part des employés : une situation d'harmonie apparente peut aussi bien traduire un accord profond que masquer des tensions dont l'expression est simplement contenue (D'Iribarne 1989, 237). Par exemple, la manifestation sournoise des mécontentements ne se traduit pas par des conflits engagés comme en France, mais elle peut avoir des retombées sur la productivité à travers un taux d'absentéisme élevé dans les entreprises néerlandaises. A cet effet, le concept de leadership en Hollande demande plus de modestie et moins d'agressivité qu'aux USA (Hofstede 1993, 85 ; Calori et De Woot 1994, 29). La hiérarchie néerlandaise bien que structurée est moins marquée qu'en France, car elle ne définit pas l'autorité du supérieur mais respecte les attributions des subordonnés (D'Iribarne 1989, 208).

Toutefois, dans un contexte de diversités culturelles, nous pensons que le modèle de consensus néerlandais est riche d'enseignements, car seule l'autorisation du dialogue favorise la résolution des différents entre les hommes et les pays.

Les styles de management suédois : un modèle participatif

Le management suédois, bien que partageant une vision humaniste avec les autres pays nordiques, présente une grande spécificité enracinée dans la culture nationale qui prône l'égalité et le respect des normes et valeurs traditionnelles. Ces valeurs culturelles fondées sur l'égalité se ressentent plus à travers la solidarité dans le traitement des salaires (« solidarity wages ») qui réfute une marge importante entre les rémunérations des travailleurs quels que soient le secteur d'activité, la qualification et les compétences acquises (Egan 1997). A cet effet, l'application des théories classiques de GRH présente des limites en Suède. Le style de management suédois est informel, décentralisé et démocratique :

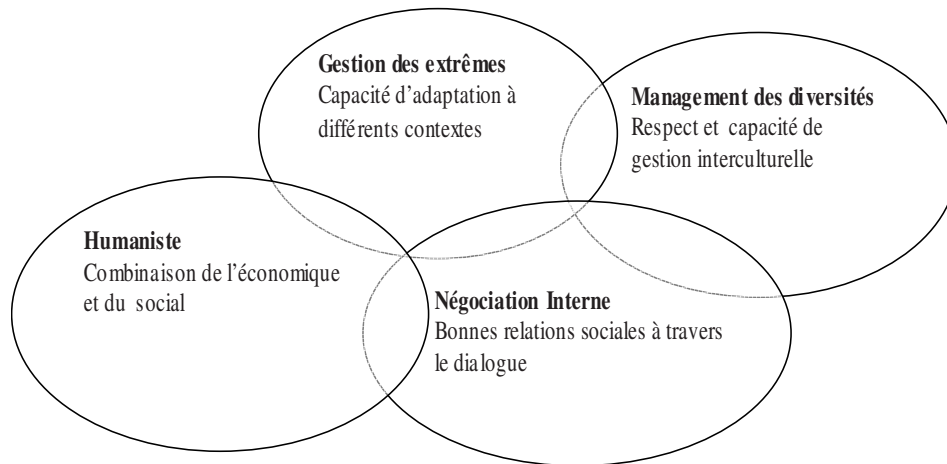
« Managerial style in Sweden emphasises participation [...] Management tends to be informal, with a great deal of emphasis placed on both vertical and horizontal links within the

company. Swedish management style is usually characterised as decentralised and democratic » (Egan 1997, 10).

Le management participatif observé en Suède est également soutenu par l'introduction de la législation de « codétermination » en 1977 qui définit une coopération et une responsabilité tripartite dans la conduite des entreprises, entre le gouvernement, les représentants des travailleurs et les dirigeants. Par conséquent, le management suédois est similaire à son homologue allemand avec des managers spécialistes et un progrès rapide de son industrie. Contrairement au système américain, les profits ne sont pas distribués aux actionnaires ou utilisés pour la diversification dans les entreprises, mais ils sont réinvestis dans le développement et la décentralisation de l'économie suédoise (Egan 1997). Un dernier particularisme de la performance du système de management suédois repose sur le fait que la Suède a su promouvoir le développement d'une économie nationale bipolaire (mal réussi dans beaucoup de pays) avec une modernisation poussée. L'économie suédoise est constituée de PME évoluant dans un environnement non concurrentiel et de multinationales qui réussissent à s'adapter très bien aux conditions du nouveau marché européen avec des styles traditionnels de structures coopératives et informelles. Le contexte suédois est un cas d'exemple qui confirme la contingence des théories des organisations, notamment celles de la GRH à travers la conception culturelle de la gestion des rémunérations et des salaires.

Pour terminer, l'analyse des différents systèmes de management montre qu'il existe plus de similarités que de différences dans les organisations en Europe. Pour ce faire, Calori et De Woot (1994) sont arrivés à la fin de leur étude à dégager les valeurs communes que l'ensemble des pays européens partagent en matière de management des organisations : le dialogue et la recherche de la citoyenneté dans les entreprises et les sociétés et une certaine capacité d'adaptation aux diversités interculturelles. La figure 3.3 présente les principales caractéristiques communes au développement d'un modèle du système de management européen.

Figure 3.3 : Les caractéristiques communes d'un modèle émergent du système de management européen



Source : Adaptée de Calori et De Woot (1994, 15)

Le modèle du système de management européen³⁵ proposé est hybride. Il se rapproche plus du système japonais, auquel il restera redevable pour sa stratégie de marché, qu'au dynamisme du système américain pour son esprit de compétitivité et son professionnalisme :

« From the American, both the Europeans and the Japanese learned professionalism and competition. From the Japanese, both the Europeans and the Americans learned quality and integration » (Calori et De Woot 1994, 53).

En somme, les thèses de « glocalisation » de Robertson (1995) et 'd'hybridation' de Pieterse (1995) des économies se vérifient dans la situation actuelle du système de management européen. A cet effet, Calori et De Woot (1994) conclurent qu'on ne saurait réellement parler d'un style de management européen homogène, mais plutôt métissé entre le modèle japonais et le modèle américain :

³⁵ Malgré la non-appartenance de la Russie à l'UE, ce pays présente également un certain nombre de spécificités en matière de management des organisations.

Cas de la Russie : Modèle communiste à la Foucault, « surveiller et punir » ?

L'histoire politique et socioculturelle de la Russie montre d'office une rupture avec l'Occident, notamment les Américains (Hofstede 1993). Etat communiste, l'esprit d'une économie de marché est inconcevable et une prédominance est à un gouvernement dirigiste qui contrôle toutes les grandes décisions. Les penchants communistes ont peu changé jusqu'à nos jours dans une Russie affaiblie face à un ordre économique international orienté vers plus de marché. Par conséquent, la définition du style de leadership et de management de la qualité dans les organisations russes est totalement différente de celle qui prévaut en Occident (Ardichvili et al. 1998). Les dirigeants russes préfèrent un style autoritaire qui met un accent sur le contrôle de la qualité que sur le Management de la Qualité Totale. Ardichvili et al. (1998) montrent que les théories modernes de management occidental traitant des interactions sociales dans les organisations (enrichement des tâches, MBO, Cercles de Qualité) ne sont pas adaptées au contexte socioculturel russe. Contrairement, les techniques classiques qui privilégient les méthodes traditionnelles du dirigisme sont omniprésentes en Russie et sont caractérisées par l'évaluation du travail et l'appréciation des comportements des employés.

« If there is a European style of management, it is 'halfway' between the US model of management and the Japanese model » (Calori et De Woot 1994, 53).

De tout ce qui précède, nous retiendrons qu'au-delà des différences et des similarités observables dans les pratiques de management à l'intérieur et à travers les trois continents analysés (américain, asiatique et européen), l'héritage et l'histoire de chaque pays conduisent à un système hybride spécifique des pratiques organisationnelles. Cette « hybridation » permettra d'analyser la problématique du management dans les pays en voie de développement, notamment en Afrique, sous l'angle du débat de convergence/divergence en Sciences de Gestion.

3.3.4 Les pratiques de management dans les pays en voie de développement

L'approche classique du développement et du management était que la modernisation des pays pauvres ne pouvait se faire qu'en copiant les techniques et la connaissance issues des expériences des grandes puissances économiques, notamment occidentales. « Modernisation », « occidentalisation », « orientaliation », « industrialisation », récemment, « internationalisation » et « globalisation » semblent être toutes des expressions d'une même idée de convergence du développement vers implicitement un modèle nord-américain (Robertson 1995; Friedman 1995; Pieterse 1995; King 1995; Chanock 2000).

Les analyses post-modernistes montrent que les modèles de développement sont relatifs et que chaque pays est actuellement constitué d'un mélange de cultures. La réalité est qu'à l'intérieur de chaque continent ou région cohabitent des pays riches et pauvres, des sociétés structurées et encore archaïques, des peuples plus humanistes et d'autres plus hiérarchiques. L'univers du monde intellectuel est de plus en plus consciencieux que chaque société interprète à sa manière les effets de la globalisation (Robertson 1995), crée son propre modernisme et représente le produit d'interactions multiculturelles (Pieterse 1995; Friedman 1995). Cette façon de voir les choses, dite de divergence des points de vue, autorise l'utilisation d'autres concepts plus relativistes comme le « management interculturel » (« cross-cultural management ») et le « management Eurocentric » (« Eurocentric management ») selon Calori et De Woot 1994), l'« Euromanagement » selon Morden (1995), et le « management Afrocentric » (« Afrocentric management ») selon Lessem et al. (1994). Ces nouvelles expressions de diversités culturelles sont des moyens de perfectionnement d'un langage spécifique de management endogène. L'approche de divergence est loin d'être essentialiste comme le prétendent certains auteurs. Par contre, elle essaie tout simplement de dégager les limites des théories de management classique eu égard aux différences socioculturelles perceptibles à travers le monde. Alors, il se pose incontestablement la question d'interprétation (Morden 1995) et de conversion (Holden et al. 2004) des théories des organisations et des concepts de management dans différents contextes socioculturels.

Si en plus, les théories nord-américaines s'adaptent difficilement dans certaines grandes puissances industrielles comme précédemment décrit, il faut souligner que le problème se pose de façon plus aiguë dans les pays pauvres et en développement :

« If one thing has become clear, it is that the export of Western-mostly American management practices and theories to poor countries has contributed little to nothing to their development » (Hofstede 1993, 86).

Selon Jaeger et Kanungo (1990), les causes de l'inadéquation et de l'échec des théories et techniques de management occidental dans les pays en voie de développement sont à rechercher dans leur adoption à l'aveuglette, sans tenir compte des réalités socioculturelles :

« Many organizational practices and management training programs in the developing countries are based on uncritical adoption of the experiences of the economic growth model in vogue in the USA, without any consideration of the fundamental differences in socio-cultural constraints and local conditions and circumstances » (Jaeger et Kanungo 1990, 131).

Plusieurs auteurs (Negandhi 1979 ; Jaeger et Kanungo 1990 ; Kiggundu 1990 ; Zhuang et Whitehill 1990 ; Mendonca et Kanungo 1990) ont indistinctement et unanimement affirmé que les causes de l'inefficience et de la mauvaise gestion des organisations publiques comme privées dans les pays en voie de développement se résument à une application lapidaire des différents modèles de management classique.

L'étude de Ruffer (1987) soutient cette dernière thèse en décrivant un modèle endogène mexicain plus efficace de gestion de l'automatisation adapté aux réalités socioéconomiques de ce pays, qui s'éloigne des principes de management classique. Il montre comment des contremaîtres mexicains sont arrivés à concevoir un schéma culturel et traditionnel d'apprentissage par le biais de la solidarité, afin de pallier avec succès le manque de formation et de qualification d'employés dans l'utilisation d'une technologie industrielle moderne. Des initiatives similaires ont été encouragées par Jaeger et Kanungo (1990) qui soutiennent l'émergence de modèles endogènes et/ou hybrides de management dans les pays en voie de développement.

3.4 Conclusion

En somme, de l'analyse spatiale des pratiques de management, il ressort que les théories des organisations et les concepts de management occidental ont des problèmes à s'adapter aussi bien dans leur propre contexte qu'ailleurs.

Ainsi, nous convenons avec D'Iribarne (1989, 13) que dans les pays du Tiers Monde, *« l'adaptation de la gestion aux spécificités nationales y est sans doute plus cruciale encore que dans les pays industriels, au point que dans certains pays des méthodes de gestion appropriées restent à inventer ».*

Dans une telle perspective, nous poursuivrons dans le chapitre 4 le débat de convergence/divergence en Sciences de Gestion dans un contexte africain, terrain encore vierge qui constitue certainement un champ d'investigation riche en enseignements (Bollinger et Hofstede 1987, D'Iribarne 1989).

CHAPITRE 4. LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE

Situation actuelle et perspectives

« Knowledge itself carries a burden of its cultural origin [...] Modern management theory looks almost exclusively at the ways in which organisations in western economies operate-where other cultures and economies are considered it is usually as a source of contrast. The methods and styles of organisation required in non-western style activities are largely ignored » (Griseri 2002, 83).

« L'Afrique constitue, à un double titre, un terrain privilégié pour la recherche en gestion. L'importance de l'écart entre les sociétés africaines et celles où sont nées les pratiques 'internationales' de gestion fait que ces pratiques sont particulièrement mal adaptées en Afrique. L'importance même des dysfonctionnements auxquels elles conduisent est fort instructive pour le chercheur. En effet, cette importance met en évidence de façon particulièrement nette les présupposés implicites sur lesquels reposent les pratiques 'internationales' » (D'Iribarne 1990, 39).

4.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons montré par des expériences de cas dans plusieurs pays, notamment occidentaux et asiatiques, que les pratiques de management diffèrent suivant les contextes national, régional et continental. Par conséquent, les théories et concepts de management classique semblent s'adapter difficilement hors de leur contexte et plus spécifiquement dans les pays dits en voie de développement. A cet égard, Griseri (2002) suggère que la connaissance de management ne peut se développer qu'en s'enrichissant davantage des expériences des organisations non-occidentales. Dans le même ordre d'idée, Usdiken et Pasadeos (1995) font remarquer que la contribution des idéologies étrangères à la connaissance de management est beaucoup plus négligée dans les journaux américains qu'euro-péens. A cet effet, Mizruchi et Fein (1999) expriment un doute quant au caractère généralisable de la majorité des théories des organisations à prédominance nord-américaine. Le besoin crucial aujourd'hui à approfondir la connaissance de management avec d'autres expériences organisationnelles non-occidentales a conduit D'Iribarne (1989) à avancer que les pratiques des entreprises africaines ont beaucoup de leçons à enseigner aux Sciences de Gestion. Pour cet auteur, l'Afrique est le lieu d'une nouvelle école de « gestion non-classique ». Par conséquent, le continent africain semble représenter un champ privilégié pour tester et apprécier la validité de la connaissance de management occidental et ce, pour deux raisons essentielles : le particularisme des réalités socioculturelles de l'Afrique et les dysfonctionnements récurrents des entreprises africaines.

Se donner alors pour ambition d'étudier le management en Afrique est une tâche non aisée, un domaine polémique au même titre que le débat sur la question de la croissance des pays en voie de développement, notamment ceux du continent africain. Nous avons montré dans nos analyses précédentes que du reste, pour ce qui concerne les pays occidentaux, les styles de management dans les organisations sont un continuum du point de vue de Hall (1968) et s'adaptent perpétuellement aux évolutions socioéconomiques et technologiques de l'heure. Cette assertion semble

faire exception dans les pays en voie de développement, notamment dans une Afrique noire qui est passée par trois étapes essentielles de développement (la période coloniale, post-coloniale et la crise des années 1980) correspondant respectivement à trois approches distinctes du processus de croissance économique (Panga 1994) :

- la période de la modernisation et de l'industrialisation ;
- la pensée nationaliste ;
- la révolution culturelle née de l'échec des institutions formelles et le regain de l'économie informelle.

De toutes ces politiques, une place marginale a été accordée à l'entreprise comme un facteur primordial de développement de l'Afrique. La recherche sur le sujet de management de l'entreprise africaine est donc un centre d'intérêt récent.

En outre, une analyse de la littérature récente laisse entrevoir implicitement que la gestion des entreprises africaines n'a pas suivi le même rythme d'évolution que les idéologies contemporaines de management occidental. Ainsi, certains auteurs comme Kamoche (2000), Tidjani (2000) et Kané (2000) montrent que le management stratégique, qui a dominé le discours occidental dans les années 1970, est encore à un stade embryonnaire dans les entreprises africaines. Ce dernier constat nous interpelle et nous amène à considérer avec un peu plus de réserve l'assertion de certains auteurs comme Ugwuegbu (2001) qui avancent que les pratiques de management dans les organisations africaines sont calquées sur les modèles occidentaux. Cette assertion revient très souvent dans la littérature qui attribue systématiquement les styles bureaucratiques observables dans certaines entreprises africaines comme étant un héritage colonial (Desausay 1987 ; D'Iribarne 1990 ; Jaeger et Kanungo 1990). Toutefois, il nous paraît inacceptable de chercher à tout vent à identifier les pratiques actuelles de management en Afrique à celles observables en Occident et ce, pour trois raisons essentielles :

- premièrement, si la période coloniale ne constitue en fait qu'une étape si importante soit-elle de l'histoire de l'Afrique, elle ne saurait expliquer totalement les pratiques actuelles de management en vigueur dans les entreprises africaines. D'ailleurs, plusieurs recherches ont montré que les pays africains n'ont pas hérité d'un capital humain appréciable de leurs colonisateurs (Panga 1994 ; Srinivas 1995 ; Iguisi 1995 ; Hountondji 1995 ; Haye et Allison 1988). De l'analyse de Panga (1994), l'héritage industriel légué par les puissances coloniales à la veille des indépendances des pays africains est plus de nature matérielle qu'immatérielle, suite à une évaluation à cette époque du poids relativement faible de l'investissement dans l'éducation, du niveau bas d'instruction technique et de la formation professionnelle ;
- la seconde raison, qui explique une difficile assimilation des pratiques de management en Afrique à celles observables en Occident, est relative aux changements structurels des économies des pays africains qui ont évolué avec le renforcement du secteur privé au détriment des anciennes structures administratives publiques. A cet effet, les styles bureaucratiques qui ont longtemps caractérisé les entreprises africaines sont difficilement généralisables aujourd'hui à un secteur privé en pleine émergence dans un environnement international très concurrentiel ;

- enfin, la troisième et dernière raison qui nous amène à faire une différence entre le fonctionnement des entreprises occidentales et africaines est liée à l'évolution actuelle de la connaissance de management dans les pays industrialisés. Les théories de management occidental ont évolué depuis la période coloniale et sont davantage orientées sur une approche stratégique. Lorsqu'on se limite à l'histoire, les similarités entre les pratiques de management occidental et africain devaient être nettes. Cependant, la réalité montre que la transition entre la vieille tradition administrative du management classique à sa forme stratégique ne se passe pas de façon linéaire dans les entreprises africaines (Ejiofor 1987 ; Wallace 1999 ; Kamuche 2000 ; Tidjani 2000 ; Kané 2000). C'est ainsi que Kané (2000) et Tidjani (2000) montrent dans leurs travaux que la fonction de GRH en Afrique est encore confinée dans un profil classique et administratif. Tidjani (2000) explique cet état de fait par une absence de la fonction de GRH et de managers qualifiés dans les organisations africaines.

En définitive, le mimétisme à l'occidental est une excuse qui ne saurait justifier totalement l'échec persistant de la plupart des entreprises africaines. Lorsque les chercheurs parlent de management de « l'entreprise africaine », nous nous sommes toujours demandé de quoi parlent-ils ? Existe-t-il aujourd'hui une identité type de « l'entreprise africaine » lorsque l'on se réfère à l'histoire économique de l'Afrique ? Le but de notre recherche n'étant pas spécifiquement de répondre à un tel questionnement, nous invitons tout de même les lecteurs à y réfléchir et à apprécier la complexité du sujet de management de l'entreprise africaine.

En nous positionnant dans l'approche de divergence, nous soutenons que le mimétisme, tant qu'il sera effectué de façon « intelligible », constituera une opportunité au développement du management en Afrique. Par exemple, l'expérience des entreprises nipponnes nous a révélé les vertus d'un management stratégique basé plus sur l'esprit du groupe que sur la recherche de la participation individuelle des membres de l'organisation, comme nous l'enseigne la connaissance occidentale. Toutefois, une bonne compréhension du management en Afrique ne saurait se limiter à des schémas normatifs qui ne feront à chaque fois que ramener le niveau d'analyse à une approche de convergence.

En résumé, il nous paraît aujourd'hui difficile d'accepter le caractère purement occidental des pratiques de management en Afrique. En outre, la littérature disponible renseigne peu sur la manière dont les managers africains adoptent de par leur professionnalisme les modèles de management occidental. Pour mieux approcher cette question pertinente, nous commencerons par situer la place de l'entreprise dans les débats actuels de développement du continent africain (4.2). Une telle investigation proactive sur les thèses de développement nous permettra de dégager explicitement la problématique actuelle du management en Afrique (4.3). Enfin, nous nous placerons dans cette dernière problématique pour définir les bases du cadre d'analyse de la présente étude (4.4).

4.2 Des causes de l'échec du développement et du management en Afrique

L'histoire nous apprend que l'Afrique disposait déjà à l'époque pré-coloniale de ressources rares qui étaient gérées par des structures traditionnelles plus ou moins

organisées (Bourgoin 1984, Ejiofor 1987). Cependant, depuis les indépendances des pays africains, on constate une dégradation continue de la plupart de leurs économies. Face à une telle situation, l'ambition des pays industrialisés a été de sortir l'Afrique de ce gouffre de misère par un processus de modernisation et d'industrialisation de son économie. A cet effet, plusieurs approches de développement ont été expérimentées, mais elles se sont soldées en général par des résultats mitigés. Les causes couramment évoquées pour expliquer les échecs de développement des pays africains sont diverses : géographiques, écologiques, économiques, démographiques, politiques, institutionnelles et culturelles.

Déjà à la fin du 19^{ème} siècle, un géographe européen du nom de White (1894) exprimait dans son ouvrage intitulé « Le développement de l'Afrique », une inquiétude quant à la situation géographique et climatique précaire et défavorable au développement des économies africaines :

« L'Afrique est le paria des continents. Si la nature lui a prodigué des dons les plus généreux, elle a opposé en même temps à leur jouissance certains obstacles, certaines restrictions qui n'embarrassent aucun autre continent » White (1894, 1).

Pour cet auteur, le problème de développement de l'Afrique est essentiellement lié à sa position géographique défavorable. En analysant à cette époque la situation économique, géopolitique et sociale des différentes régions d'Afrique (marquée par la traite négrière, le commerce triangulaire et la colonisation), White (1894) conclut en adoptant une attitude sceptique et récriminatrice en ce qui concerne le développement futur du continent africain. Plus d'un demi-siècle après les travaux de cet auteur, juste aux lendemains des indépendances des pays africains, Dumont (1962) publie un autre ouvrage donnant un visage toujours misérable de la situation économique de l'Afrique, « L'Afrique noire est mal partie ». Ingénieur agronome de son état, Dumont (1962) attribue le problème de développement des économies africaines à l'explosion démographique et à la division internationale inégale du travail qui défavorise l'Afrique, longtemps spécialisée dans une production d'exportation. Cette spécialisation a progressivement détruit l'écosystème et empêché le développement naturel des paysans et des producteurs ruraux en Afrique.

Au-delà des récriminations formulées par ces deux auteurs pour expliquer le retard du développement des pays africains, la contribution de ces derniers est fort appréciable dans la compréhension de l'évolution du système de management en Afrique. Ils montrent clairement que jusqu'aux premières heures des Indépendances, période post-industrielle en Europe, l'industrie n'était pas encore une préoccupation et un instrument de politique de développement des économies africaines. Par conséquent, il était difficile de parler à cette époque de management des organisations africaines. La rente était au centre des économies africaines (Mahieu 1990) et le demeure encore (Vallée 1992). Or, l'expérience de la croissance observée actuellement dans les pays industrialisés montre qu'aucun développement ne peut se concevoir sous l'égide uniquement d'une économie de consommation dominée par le commerce, comme c'est le cas actuellement en Afrique.

« D'une part, depuis le XVIIIème siècle, aucun pays ne s'est développé sans industrialisation et d'autre part, développement agricole et développement industriel ont été intimement liés » (Norro 1994, 174).

Les pays industrialisés sont alors passés par un processus d'industrialisation progressif pour arriver à leur stade de développement actuel et appréciable. Les pays asiatiques ont suivi le même chemin pour mériter leur positionnement favorable dans l'économie mondiale. A l'opposé, « *le développement du secteur industriel des pays africains a eu du mal à décoller* » (Dumont 1962, 38) et elle demeure à l'état actuel embryonnaire, comme le décrivait White (1894) pour une Afrique occidentale qui a toujours été plus vulnérable :

« Les industries de l'Ouest de l'Afrique ont été profondément influencées par la domination européenne. Les manufactures étrangères ont remplacé les industries indigènes [...] Les industries sont par conséquent restées à un degré très inférieur » White (1894, 145).

Le manque d'un tissu industriel fort constitue l'une des caractéristiques essentielles des économies africaines. Cette absence d'un corpus industriel solide justifie en grande partie le niveau de développement actuellement catastrophique de l'Afrique :

« Le retard économique des pays africains est avant tout le retard industriel du continent [...] L'échec de l'Afrique qui préoccupe tout le monde aujourd'hui est d'abord et avant tout l'échec de l'entreprise, levier de l'édifice économique » (Kessy 1998, 54 et 79).

L'échec au plan global de la « *révolution verte* » qui a été entamée en Afrique dans les années 1960-1970 (Omara-Ojunga 1992, 84) et le dysfonctionnement des grandes entreprises et administrations publiques (Hernandez 1997) sont aujourd'hui des facteurs dominants qui ont convaincu et encouragé aussi bien les gouvernants que les partenaires étrangers à accorder une grande importance au secteur privé, nouvel espoir de développement de l'Afrique. De Lavarène (1994)³⁶, dans un article intitulé « *Industrialisation, le grand défi africain* », relève un engouement récent des partenaires au développement à accorder une place de choix à l'entreprise dans leurs politiques de croissance des économies des pays pauvres. A cet effet, l'Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUDI) a organisé pour la cinquième fois consécutive, le 20 novembre 1994, une journée mondiale qui avait pour thème central : « *Le développement du secteur privé* ». Jusqu'à cette période encore, la stratégie d'industrialisation de l'Afrique était à l'état d'un discours, ce qui est déjà appréciable par rapport aux années précédentes où la frontière était nette entre une politique agricole porteuse de développement et une culture d'entreprise prématurée.

Toutefois, c'est la fin du 20^{ème} siècle qui marque effectivement le débat d'une culture de développement de l'entreprise en Afrique (Diagne 1995)³⁷. Cette nouvelle politique de relance des économies africaines met au centre des débats l'entreprise comme moteur de développement. La place de l'entreprise dans les politiques

³⁶ De Lavarène, C (1994), « *Industrialisation, le grand défi africain* », *Economie Et Affaires, Jeune Afrique*, N° 0021-6089, 1994. Cet auteur montre que si dans leurs discours, les différents partenaires tant étrangers que nationaux considéraient l'industrialisation du continent comme la voie restante à explorer pour le développement de l'Afrique, ils n'étaient pas unanimes sur les stratégies à adopter et tout cela se résumait à une utopie plutôt qu'à un projet réalisable à court terme.

³⁷ Dans un rapport de séminaire portant sur « *Civilisations et développement : l'Afrique en devenir* », Diagne (1995) relève que c'est à un niveau micro, c'est-à-dire, dans les entreprises que doit se faire l'analyse des problèmes de l'Afrique et ce, par une « *négociation continuée* » entre les réalités socioculturelles et les exigences de développement, notamment la mondialité des économies du fait de la libéralisation du marché.

nationales de développement a été surtout renforcée à la fin des années 1990, période qui marque, d'une part la reprise de l'économie mondiale avec l'apparition du Japon sur la scène internationale et d'autre part, l'affaiblissement économique de l'Afrique qui perd sa place privilégiée dans les relations commerciales Nord/Sud (De Bandt et Hugon 1988)³⁸, en se retrouvant avec des structures locales dominées en majorité par des entreprises dynamiques du secteur informel et peu compétitives (Fauré et Labazée 2000). Depuis ces événements structurels, un intérêt particulier est accordé au rôle de l'entreprise moderne dans le développement de l'Afrique, en atteste la prolifération d'une littérature de plus en plus importante sur le sujet de management des organisations africaines. Il est également intéressant de constater qu'au même moment où les Européens se questionnaient sur la validité de la connaissance de management dans toutes les situations, l'élite des intellectuels africains menaient des débats similaires en Afrique. Dès lors, le rôle de l'entreprise moderne et l'importance de son management se retrouvent au cœur des débats sur le développement de l'Afrique. A cet effet, Kessy (1998, 66) pense que « *les difficultés économiques actuelles des pays africains sont le reflet des problèmes rencontrés par les entreprises du continent* ».

Il ressort de tout ce qui précède que c'est à la fin du 20^{ème} siècle, près de ¾ de siècle après la mise en place de l'outil industriel en Europe qu'émergent effectivement les thèmes de l'industrialisation motrice et de la problématique du management des organisations en Afrique.

Il ne s'agit pas de dire que le thème d'industrialisation de l'Afrique est nouveau. Par contre, il est un vieux sujet qui date depuis la Seconde Guerre Mondiale, période antérieure aux Indépendances des pays africains. Cependant, les travaux précurseurs de Du Jonchay (1953) et de Chardonnet (1956) sur l'industrialisation des pays africains montrent qu'il existait un corpus d'industries déjà dans une Afrique non-indépendante, même si ces dernières étaient à un stade infantile³⁹ dont la création a été motivée par deux facteurs :

- la situation d'autarcie créée par la guerre qui exigeait la mise en place d'unités de transformation de certains produits de consommation pour les besoins primaires des populations ;
- l'opportunité qui s'offrait aux métropoles de pouvoir transformer sur place et à bon marché certaines matières premières achetées en Afrique.

L'industrialisation d'avant et aux lendemains des Indépendances des pays africains n'avait donc pas pour objet le développement introverti de l'Afrique. Par conséquent,

³⁸ De Bandt et Hugon (1988), dans leur ouvrage intitulé « Les Tiers Nations en mal d'industrie », montrent la position défavorable des pays du Tiers Monde, notamment ceux de l'Afrique subsaharienne face au nouvel ordre mondial qui renverse la nature de la division internationale traditionnelle et verticale. Cette même situation critique de l'Afrique a été notifiée dans Le Nouvel Etat du Monde, « Bilan de la Décennie 1980-1990 » en ces termes : « *L'époque est en effet bien terminée où l'industrie du Nord avait un besoin crucial des productions primaires du Sud et la révolution technologique des années 1970-1980 a rendu la production industrielle beaucoup moins dépendante de ses matières premières traditionnelles* », p. 115-116.

³⁹ Panga (1994, 40) fait remarquer également dans sa thèse de doctorat intitulée « La crise de l'industrialisation, la problématique des activités informelles et les perspectives du développement endogène en Afrique subsaharienne » que, « *jusqu'en 1940, il y avait en Afrique subsaharienne très peu d'entreprises industrielles* ».

il ressort clairement que le problème actuel du développement de l'Afrique est plus une question de carence d'industries motrices et de transformation, capables d'impulser une croissance économique durable. Selon Chardonnet (1956, 28), « *quantitativement, comme qualitativement, l'insuffisance industrielle de l'Afrique est indiscutable* ». Ce langage vieux d'un demi-siècle demeure encore le jargon actuel pour justifier les problèmes de développement de l'Afrique (Delalande 1987 ; Norro 1994). En outre, du rapprochement des discours « développementalistes » avec la réalité, on constate que la légitimité du rôle des entreprises dans les économies africaines n'est pas un combat gagné d'office. Les débats ne tournent plus sur la question révolue de savoir s'il faut plus une politique d'industrialisation ou plus une politique agricole pour le développement en Afrique (Norro 1994, 173), ces deux dernières stratégies étant complémentaires et inséparables pour un développement soutenu.

En somme, la problématique des économies africaines se pose actuellement en termes de stratégie de développement du management de l'entreprise moderne. Cependant, l'entreprise moderne africaine semble « introuvable » (Gallissot 1983), confinée selon Mbigi (1997) dans un triple héritage culturel (occidental, asiatique et africain) et exposée aux exigences de compétitivité dans un environnement international de plus en plus complexe et globalisant. Les débats se partagent désormais entre trois grandes tendances d'approches de développement (Shahidullah 1999) des économies africaines qui marquent les trois époques phares (coloniale, post-coloniale et la période des politiques d'ajustement structurel) de l'histoire de l'Afrique (Diouf 1995). Toutes ces approches de développement reviennent dans les discours actuels et sont importantes pour saisir la problématique actuelle de management des organisations africaines. A ce titre, Kessy (1998, 63) avance que « *pour comprendre de façon globale les difficultés économiques actuelles des entreprises et du continent africain, il est nécessaire de se placer dans une perspective historique* ».

4.2.1 Les implications managériales des thèses de développement en Afrique

« *Countries in the developing world are advised, and feel themselves, that they must strive to adopt Western thought and practices to achieve economic prosperity within the shortest possible time [...] grossly disregarding the fundamental differences in socio-cultural constraints and local conditions and circumstances* » (Jaeger et Kanungo 1990, 1).

« *L'échec des socialismes africains, tout comme d'un véritable capitalisme industriel, souligne la nécessité de comprendre les résistances et les blocages aux valeurs importées [...] Entre les travaux sur la société primitive, fussent-ils structuralistes et les placages historiques en tous genres sur l'avenir de l'Afrique, il reste un immense vide laissé par la non-compréhension des mécanismes économiques de la société africaine contemporaine. Ce vide est accentué plus qu'il n'est comblé par les théories de l'acculturation* » (Mahieu 1990, 20)

L'Afrique, contrairement aux autres continents, notamment l'Asie et l'Europe, continue de souffrir de ses expériences passées. « *Si avant les Indépendances, l'Afrique avait un Produit National Brut (PNB) par tête supérieur à celui de l'Asie, cette dernière a pris de l'avance sur elle dans les années 1975* » (Morawetz 1977, 13). La position de l'Afrique, actuellement défavorable dans l'économie internationale, n'est plus à démontrer.

La précarité et la nature extravertie des économies africaines à leurs indépendances, exprimaient déjà l'inadéquation du dispositif occidental (structures administratives, économiques et politiques) implanté en Afrique. Dans une telle situation, ce n'est pas la solidarité des colonies qui a manqué. Consécutivement à l'expérience du plan Marshall, nous constatons que les pays occidentaux ont essayé différentes stratégies de redressement des structures économiques de l'Afrique. Cependant, toutes ces approches de développement de l'Afrique ont été l'une après l'autre controversées et vouées à l'échec. Le mimétisme abject et la négligence des spécificités socioculturelles représentent couramment les deux raisons explicatives des échecs des politiques de développement de l'Afrique (Mahieu 1990, Jaeger et Kanungo 1990).

En effet, Shahidullah (1999) distingue trois niveaux d'approches de développement engagés dans les pays du Tiers-monde : le désengagement radical (« radical disengagement »), le désengagement limité (« limited desengagement ») et l'engagement radical (« radical engagement »). La thèse de désengagement radical a été longtemps soutenue dans les approches de développement. Elle stipule que la science moderne et la technologie sont des concepts enracinés dans une culture et une civilisation occidentales. Par conséquent, elles ne peuvent pas contribuer au développement des pays en voie de développement. Cette thèse est également exprimée à travers des sentiments nationalistes qui suggéraient que les économies africaines doivent être introverties. Les idéologies nationalistes se sont résorbées dans certains pays, entre 1960-1980 à une politique de protectionnisme et de transplantation d'unités industrielles lourdes qui a très vite connu ses limites à cause du mimétisme abject à l'occidental. A l'opposé, les partisans de la thèse de désengagement limité soutiennent que les pays en voie de développement doivent adopter la connaissance occidentale, mais cela doit se faire en tenant compte des réalités historiques, économiques et socioculturelles. Pour cette approche, l'adoption des modèles occidentaux doit se faire en droite ligne avec les priorités des pays sous-développés. Enfin, l'engagement radical postule que les sociétés des pays en voie de développement doivent changer de mentalités et mettre en place des infrastructures et des institutions viables et capables d'impulser leur croissance. Dans cette dernière approche, la création d'infrastructures semble être la meilleure et la seule alternative dans le transfert de la connaissance.

Les trois approches avancées par Shahidullah (1999) et qui visaient la croissance économique dans les pays en voie de développement sont également exprimées en d'autres termes dans l'analyse du développement du management en Afrique (Tidjani 1995) : l'approche gestionnaire, l'approche anthropologique et l'approche institutionnelle. L'approche gestionnaire stipule que la culture africaine, synonyme d'irrationnel, a une influence négative sur la gestion de l'entreprise moderne. Selon cette approche, les valeurs culturelles africaines sont incompatibles avec la gestion de l'entreprise moderne, laquelle est un phénomène étranger et occidental. L'approche gestionnaire continue d'agripper les débats et a longtemps constitué une excuse aux échecs ressentis dans les entreprises africaines modernes. Elle se manifeste dans les écrits de certains auteurs (Kabou 1991 ; Manguelle 1993 et N'Dongo 1997) qui font la comparaison entre une situation économique désastreuse de l'Afrique par rapport à l'essor des pays asiatiques et occidentaux. Kessy (1998) qualifie la pensée de ces auteurs de « Ecole de l'intérieur » qui récrimine sans réserve la culture africaine, en la considérant comme le parasite paralysant toute initiative de développement en Afrique.

« L'image d'un Japon se développant par entrisme, ingurgitant fiévreusement tous les éléments exogènes susceptibles de le hisser au rang de puissances industrielles dans la recherche scientifique, ne s'applique pas à l'état psychologique actuel de l'Afrique [...] Toutes les politiques culturelles appliquées depuis les indépendances vont dans le sens de l'enracinement, de la peur du chef, du respect de la vieillesse, de la crainte des classes possédantes et des pouvoirs naturels, de la vénération, de l'argent, de l'idolâtrie d'un passé anté-colonial si mythifié qu'il constitue aujourd'hui la plus grande charge d'inertie entravant le progrès des mentalités » (Kabou 1991, 87 et 130).

« La cause unique, celle qui est à l'origine de toutes les déviations, c'est la culture africaine ; caractérisée par son autosuffisance, sa passivité, son manque d'ardeur à aller à la rencontre des autres cultures avant que ces dernières ne s'imposent à elle et ne l'écrasent, son incapacité, une fois le mal fait, à évoluer à leur contact, sans tomber dans un mimétisme abject » (Manguelle 1993, 21).

« L'irrationnel est un véritable maître de l'Afrique. La pratique inconditionnelle et chronique de la magie noire prive l'Afrique de la manne des évolutions technologiques du 20^{ème} siècle, manne qui a permis à l'Occident d'asseoir sa prospérité industrielle et sociale [...] Contrairement aux Africains, les Chinois ont su très tôt, se structurer sous forme de coopératives dynamiques d'achats et de diffusion de leurs produits. Au plus grand contentement de la collectivité, ils se sont aussi adaptés à l'évolution des temps modernes » (N'Dongo 1997, 44, 48 et 141)

Pour ces auteurs, la culture africaine de nature ethnologique et non critique est la sclérose du développement de l'Afrique. Il ressort de l'analyse de ces auteurs que les Occidentaux, les Asiatiques et les Africains ont des mentalités différentes, celles des deux premiers favorisant un développement prospère et celles des derniers constituant la gangrène de toute croissance économique et technologique. Alors que les Asiatiques et les Occidentaux ont su mettre leurs valeurs culturelles au service de leur développement, les Africains utilisent les leurs contre leur prospérité à travers de mauvaises attitudes au travail (« bad attitudes to work » selon Ejiofor 1987) : autoritarisme, paternalisme, totalitarisme, corruption, tribalisme, favoritisme, laxisme et absence d'éthique de travail. Ces différents profils caractéristiques des Africains doivent être considérés avec une certaine réserve et sont loin d'être généralisables dans toutes les situations. Car, il est important de souligner que les auteurs qui ont une vision pessimiste de la culture africaine ne soutiennent pas leurs propos par des données empiriques (Ugwuegbu 2001, 34). Ils se limitent plutôt à des débats analytiques, en prenant souvent des cas d'expériences de leaders politiques et d'administrateurs de la Fonction publique. Dans le domaine des Sciences de Gestion, certains auteurs ont également une position identique et négative de la culture africaine (Ejiofor 1987 ; Roberts 1990⁴⁰ et Eze 1995⁴¹). Toutefois, ces derniers limitent généralement leurs analyses aux attitudes de la classe ouvrière à niveau d'instruction faible au détriment de celles de l'encadrement. Par conséquent, il y a un

⁴⁰Pour Roberts (1990), le management des organisations africaines se caractérise par des activités routinières qui privilégient les relations interpersonnelles au détriment du changement et de l'innovation. Par conséquent, la planification stratégique, le management des ressources humaines, la motivation et la gestion des conflits sont des valeurs culturelles occidentales qui ne peuvent pas être transmises aux managers africains.

⁴¹Pour Eze (1995) cité par Ugwuegbu (2001, 34), les facteurs culturels africains, tels l'ethnie, l'hétérogénéité des cultures et des langages, l'autoritarisme et la famille élargie sont des prédispositions défavorables au transfert des modèles de management occidental dans les organisations africaines.

non-dit sur les attitudes de l'encadrement, voire une mauvaise interprétation de celles des ouvriers en Afrique (Bourgoin 1984 ; Mangaliso 2001).

Pour modérer une telle thèse négative et radicale de la contribution de la culture africaine au développement du management, émerge l'approche anthropologique qui adopte à son tour une position très positive. Contrairement à l'approche gestionnaire, l'anthropologique affirme que la performance de l'entreprise moderne repose sur la valorisation des traditions africaines. Analysant les structures des économies africaines dominées par l'informel, des auteurs montrent que la gestion de l'entreprise africaine se partage entre une logique économique et une logique sociale (Haudeville 1992 ; Ouattara 1994). « *En Afrique, il en résulte une juxtaposition de cultures 'communautaires' et 'individualistes'* » (Mahieu 1990, 10). De ce fait, l'efficacité des entreprises africaines modernes repose forcément sur leur capacité à conjuguer rationalité économique et exigences sociales. Cette vision des choses domine actuellement la littérature sur le management en Afrique et a été vulgarisée avec la crise institutionnelle récente suivie de l'échec des organisations formelles (Panga 1994). Toutefois, le problème qui se pose avec l'approche anthropologique, c'est la difficulté à trouver les voies et moyens pour faire cohabiter les logiques sociale et économique. La cohabitation entre ces deux logiques est apparemment antinomique, mais pas impossible.

Enfin, une dernière approche du management des organisations africaines est née dans une sphère de crise des années 1980 et d'internationalisation de l'économie où la compétition se présente comme la mère de toutes les vertus. Elle avance que le développement du management en Afrique suppose une amélioration du cadre institutionnel. Cette dernière thèse est développée à travers l'approche institutionnelle (Jones 1988 ; Tidjani 1995) qui suppose que la création d'institutions viables et la formation professionnelle des cadres sont la clé de voûte du développement du management en Afrique.

Au regard de ce qui précède, la thèse de désengagement radical et l'approche gestionnaire rejettent tour à tour l'adaptation possible des théories et concepts de management occidental dans un contexte socioculturel africain. A l'opposé, les thèses générales de désengagement limité et d'engagement radical et plus spécifiquement, les approches anthropologique et institutionnelle semblent mieux se rapporter au débat de convergence/divergence en management. Les approches anthropologique et institutionnelle sous-tendent à la fois l'hypothèse de convergence et de divergence étant donné qu'elles sont favorables à l'adoption de la connaissance de management occidental, tout en exigeant que cela tienne compte des spécificités du contexte socioculturel africain. Il découle de ces analyses qu'un cadre institutionnel propice reste à construire et qui conditionnera la qualité du management des organisations africaines. En outre, cette institutionnalisation doit s'harmoniser avec les priorités économiques et socioculturelles de l'Afrique. A cet effet, Dia (1996) pense que la crise institutionnelle récemment constatée en Afrique ne se résoudra qu'en assurant une certaine convergence entre l'adaptation des institutions formelles et la redynamisation des institutions informelles :

« *In Africa mutual legitimation, reconciliation, and harmonious convergence between formal and informal institutions are essential to institutional relevance, enforceability, sustainability and performance* » (Dia 1996, 33).

Dans le même ordre d'idée, Tidjani (1995) résume le problème du management en Afrique à une question essentiellement institutionnelle, mettant en exergue l'importance de la formation professionnelle comme un facteur principal à l'émergence d'une culture industrielle.

Cependant, il a été démontré que la mise en place d'infrastructures viables est une condition nécessaire, mais non suffisante pour comprendre tout le processus de transfert de la connaissance (Kiggundu 1991 ; Quin 1992 ; Drucker 1993 ; Srinivas 1995 ; Nonaka et Takeuchi 1995). A cet effet, Dimaggio et Powell (1983) ont eu à proposer un modèle permettant de combler en partie cette insuffisance. Ils ont développé trois mécanismes distincts de transfert de la connaissance sous les formes coercitive, mimétique et normative. Le mécanisme est dit coercitif, si et seulement si, le transfert de la connaissance est imposé plutôt que négocié. Il est qualifié de mimétique lorsque tous les procédés et les principes de travail sont copiés sur des modèles étrangers. La troisième forme de mécanisme de transfert, dite normative, passe par une homogénéisation des normes, des règles et des valeurs. Cette dernière forme de transfert s'effectue indirectement à travers certains engagements avec des institutions internationales, tels la BM, le FMI, le GATT, le WHO et la création d'associations professionnelles.

Force est de reconnaître que ces trois mécanismes de transfert sont difficilement dissociables, notamment dans les processus de développement des pays africains. En plus, aucun de ces mécanismes de transfert de connaissance ne suffit en soi-même à expliquer totalement la problématique de management des organisations en Afrique. Vraisemblablement, Dimaggio et Powell (1983) ont négligé une chose importante dans la forme normative de transfert de la connaissance. Ils ont omis d'analyser les processus par lesquels la connaissance de management est appliquée dans les organisations. Les managers n'ont pas seulement pour tâche l'assimilation des concepts de management issus de leur professionnalisme. Les managers africains comme leurs homologues occidentaux doivent en plus de leur professionnalisme interpréter et adapter les concepts et les théories de management à leurs propres pratiques organisationnelles. Dès lors, apparaît l'importance du contexte socioculturel dans l'appréciation des pratiques de management des organisations africaines (confère chapitre 3). Il ne s'agit plus, comme les approches gestionnaire et anthropologique toutes de nature culturaliste, de chercher à faire une lecture fonctionnelle de l'entreprise africaine. Il ne suffit pas non plus de se limiter à copier aveuglement les technologies « soft » et « hard » qui ont réussi ailleurs dans le monde. Par contre, le succès des managers africains repose désormais sur leurs capacités et compétences à interpréter la connaissance de management, processus dans lesquels leurs prédispositions psychologiques et socioculturelles sont fondamentales (Ugwuegbu 2001).

Dans une telle situation, il serait plus adéquat de combiner les approches institutionnelle et anthropologique sous la forme d'une quatrième thèse contemporaine dans le sens de la recherche de la qualité du management des organisations en Afrique. L'idée de cette quatrième approche est de montrer qu'au-delà des récriminations, la culture africaine a beaucoup à apporter au développement du management en Afrique. Dans le même ordre d'idée, reconnaissant l'existence de résistances culturelles africaines à l'adoption des modèles de management occidental, Ugwuegbu (2001, 36) propose une approche « *intégrative* » à l'image du Japon. Cette

approche a pour but d'incorporer les facteurs fonctionnels des prédispositions culturelles par une formation spécifique au management des organisations africaines. Beugré et Offidile (2001) ont qualifié cette dernière approche de « *culture-fit model* ». Une telle approche viendra certainement combler la difficulté qu'on a actuellement à affirmer ou à infirmer le rôle de la culture dans le développement de toute société, tels le confucianisme pour l'Asie, l'éthique protestante au sens de Weber pour l'Europe et les traditions africaines pour l'Afrique (Diagne 1995, 20) :

« Il est finalement absurde de vouloir un développement économique qui ne soit pas en prise sur les réalités socioculturelles que de déclarer que ce même développement est déterminé par la culture [...] L'Asie montre qu'aucun esprit confucé ne s'oppose de toute éternité au développement industriel. A l'inverse aucune nécessité n'a indéchirablement lié éthique protestante et croissance capitaliste si on considère que ni le Japon ni les pays appelés dragons, aujourd'hui ne sont chrétiens et qu'en fait, historiquement, l'essor de l'Europe a d'abord été aux XVe et XVIe siècles celui des pays catholiques [...] Il serait absurde de vouloir à tout prix faire la preuve que c'est la tradition millénaire du Japon qui se serait miraculeusement transformée en développement économique ou de chercher coûte que coûte à démontrer que les cultures africaines seraient par elles-mêmes porteuses d'un développement jusqu'ici contrarié par on ne sait quels obstacles extérieurs ou quels aveuglements ici pour faire pièce à la thèse rigoureusement symétrique et tout aussi inutilement non réfutable (au sens poppérien) que les cultures sont par elles-mêmes, « refus » de développement. La thèse et l'antithèse ici ne sont que deux faces positive et négative ou optimistes d'une même médaille culturaliste ».

Dans une telle dynamique, Diagne (1995) nous invite à dépasser les considérations radicalement culturalistes, pour positionner le développement du management en Afrique comme un enjeu stratégique face à la mondialisation de l'économie. D'ailleurs, à la fin du 19^{ème} siècle, constatant que les régions africaines dominées par l'islam étaient économiquement plus prospères et urbanisées que leurs congénères chrétiennes ou indigènes, White (1894) exprimait une difficulté à trancher de la responsabilité des religions païenne et chrétienne dans les causes du mal en développement de l'Afrique. En matière de management, la culture en soi ne peut pas à elle seule expliquer totalement le succès ou l'échec des entreprises. Toutefois, au regard de l'origine étrangère de la plupart des théories et concepts de management, le bon fonctionnement des entreprises africaines exige de leurs managers à ajouter à leur professionnalisme toute la manne de leurs connaissances endogènes⁴², fruits de leur contexte socioculturel. C'est dans une telle perspective que le Japon a pu se faire une bonne identité culturelle et économique. Avant de revenir plus en détail sur la nature de ces connaissances endogènes, il est important de passer en revue le point de vue

⁴² La notion de connaissances endogènes (indigènes ou locales) est née dans le langage des thèses nationalistes d'après les indépendances des pays africains. Une popularité du concept de « connaissances locales » s'est ensuite effectuée à la fin des années 1980, période de crise institutionnelle, durant laquelle une place a été accordée à l'économie informelle et à la tradition africaine comme base des politiques de développement en Afrique. A cet effet, la Banque Mondiale a organisé consécutivement deux conférences internationales sur le sujet de « Connaissances locales et programmes de développement », une première fois en 1987 à Toronto et une seconde fois à Ouagadougou. Il s'agissait dans cette conférence de montrer les limites des politiques classiques de la Banque Mondiale et de la contribution des savoirs locaux dans les politiques de développement, notamment en médecine, environnement, économie. Pour plus d'informations sur le sujet, confère : Conférence Internationale sur « Connaissances locales et programmes de développement », Ministère des Arts et de la Culture, Ouagadougou, 24 et 25 janvier 2002, Burkina Faso.

des académiciens et praticiens sur la problématique du transfert des théories et concepts de management en Afrique.

4.2.2 La difficile application des théories de management occidental en Afrique

« [...] People in individualist cultures emphasize explicit knowledge, whereas those in collectivist cultures emphasize tacit information and knowledge. People in individualist cultures prefer knowledge independent of its context, whereas those in collectivist cultures prefer systemic or contextually relevant knowledge » (Bhagat et al. 2002, 209 et 210).

Selon Ugwuegbu (2001, 36), les prédispositions psychologiques et culturelles sont les principales barrières à l'adoption des concepts et théories de management occidental par les organisations africaines. La revue de la littérature sur le management en Afrique de la fin des années 1990 à nos jours récapitulée dans un tableau synoptique (confère Annexe n°1), fait ressortir indistinctement le besoin d'adaptation de la connaissance occidentale en Afrique. Bollinger et Hofstede (1987) dans leur travail précurseur, ont caractérisé l'Afrique de société collectiviste. Ainsi, lorsque l'on analyse le tableau synoptique, on s'aperçoit que la majorité des auteurs reconnaît l'importance à reconsidérer les spécificités du contexte socioculturel africain. A cet effet, l'assertion de Bhagat et al. (2002) semble se vérifier face aux résistances à l'application des théories de management classique dans les organisations africaines. Il apparaît que l'entreprise, vue sous sa forme moderne, donc occidentale, est une entité nouvelle dont les principes de fonctionnement sont étrangers et différents de la logique de fonctionnement des sociétés traditionnelles africaines. C'est pour cette raison que l'entreprise a longtemps été nommée par les Africains comme étant « le travail du blanc » (Bourgoin 1984; Kessy 1998), un travail contraignant qui ne finit jamais (Bourgoin 1984) et une activité déshumanisante (Olomo 1987). Ce sont là des types de stéréotypes qui expliquent quelques résistances que rencontrent les théories de management classique dans leur application dans les organisations africaines. Selon Ugwuegbu (2001), les Africains ont des attitudes et un système de travail spécifique reposant sur l'esprit de famille :

« When the Europeans colonized African countries, they found that the African system of work was differently organized [...] Africans worked for self, parents, age group, or extended family members. A person was always a part owner of the work that a person did » (Ugwuegbu 2001, 35).

Pour beaucoup d'autres auteurs, le problème de management en Afrique est lié au retard accusé dans le développement d'une culture industrielle et au particularisme de la structuration des organisations traditionnelles africaines qui influencent perpétuellement les attitudes des travailleurs (Ahiauzu 1986; Nzelibe 1986). Toutefois, les comportements des travailleurs ont souvent été caractérisés exagérément par certains auteurs de tous les maux : paresse, favoritisme, népotisme et corruption (Ejiofor 1987). Abudu (1986) rejette cette forme d'instrumentalisation et avance que les mauvaises attitudes observables actuellement chez certains travailleurs africains sont moins tributaires de la culture traditionnelle. Selon ce dernier, ces mauvaises attitudes de certains travailleurs africains se sont surtout développées avec les récents changements intervenus dans l'environnement économique et social et qui ont tendance à détruire progressivement les bonnes valeurs de citoyenneté africaine :

«There is nothing inherent in the African or his culture that predisposes him to laziness, low productivity, and an uneconomic response to financial incentives. Negative attitudes toward work in Africa therefore cannot be explained by deficiencies in the indigenous culture [...] I contend that Nigeria's failure to evolve a proper work ethic derives from the cultural flux in which the contemporary work force is trapped than from any deficiencies in the indigenous cultures of people » (Abudu 1986, 26 et 32).

Pour Abudu(1986), le dysfonctionnement des entreprises africaines est essentiellement une question de manque d'éthique d'entreprise dans les organisations. Dans le même ordre d'idée, Ugwuegbu (2001) affirme que le problème de développement du management en Afrique est essentiellement d'ordre psychologique à double vitesse :

- le complexe des consciences qui oppose modernisme/traditionalisme, considérant généralement tout ce qui est africain comme mauvais et ce qui vient de l'Occident comme bon ;
- le manque d'intérêt accordé au civisme dans les organisations que la tradition culturelle africaine nous enseigne pourtant.

Nous pensons que le premier point de vue d'Ugwuegbu (2001) se justifie difficilement dans une économie mondiale actuelle où le rapport qualité/coût du produit est la principale dimension qui détermine la consommation nationale. Toutefois, nous convenons avec ce dernier que le management des organisations en Afrique requiert d'importants changements pour se positionner dans l'environnement concurrentiel international actuel. A cet effet, Waiguchu et al. (1999) recommandent de repenser urgemment le management en Afrique dans le sens de la recherche de la performance et la compétitivité des organisations. Le dynamisme des organisations en Afrique dépendra donc du professionnalisme de ses managers et de leur capacité à s'adapter aux réalités socioculturelles du continent.

Désormais, les réflexions sur le management en Afrique intègrent cette dernière perspective dans le souci de développer « *une organisation spécifique passerelle entre les références culturelles du monde villageois et celles de l'entreprise moderne* » (Olomo 1987, 91). C'est sur cette nouvelle problématique que s'intéressent les auteurs qui ont récemment traité du management en Afrique et dont les travaux couvrent la fin des années 1990 au nouveau millénaire (confère Annexe n°1).

Lorsque l'on fait une lecture du tableau synoptique sur le sujet du management en Afrique (confère Annexe n°1), on constate que dans la majorité des cas, les différents auteurs s'écartent de l'approche gestionnaire et s'insèrent dans l'une ou l'autre des approches anthropologique et institutionnelle. Il est également intéressant de remarquer que l'émergence de la littérature sur le management en Afrique est réalisée dans sa grande partie par une élite de spécialistes africains, ce qui témoigne de l'actualité du sujet. Cependant, on déplore la carence des études empiriques. Les recherches sur le management en Afrique sont quasiment de nature analytique, théorique et normative, ce qui ne permet pas d'apprécier avec réalisme les pratiques des entreprises africaines. Toutefois, alors qu'un bon nombre d'auteurs optent pour une approche anthropologique, il ressort des résultats de recherche que les spécificités du contexte socioculturel africain est une dimension fondamentale dans toute analyse. A cet effet, dans leur livre « *Managing organisations in Africa* », Blunt et Jones

(1992, 1) relèvent la difficile adaptabilité des concepts de management occidental dans un contexte africain en ces termes :

« Whereas African organisations may find they can apply Western management concepts and practices to their technical core with few major modifications, these imported ideas and practices are generally found to be inadequate and/or inappropriate for the organisation's relationship with their environments ».

Pour Blunt et Jones (1992), les dysfonctionnements des entreprises africaines s'expliquent en grande partie par l'adoption à la lettre des concepts de management occidental. Ouattara (1994) précise que *« les échecs constatés dans les entreprises africaines ne sont probablement pas l'expression d'une mauvaise gestion, mais plutôt le résultat d'une mauvaise gestion à l'Américaine »*. Dans le même ordre d'idée, d'autres auteurs décrivent le caractère mimétique des styles de management traditionnel dans les entreprises africaines comme suit :

« [...] The general tone of management in Africa is prescriptive. It is often authoritarian, inflexible, and insensitive to the demands of a business's circumstances or sensitive to only unimportant aspects of those circumstances » (Choudhury 1986, 93).

« Prevailing management styles are authoritarian, personalised, and not conducive for management development and the emergence of new leadership. Entrepreneurial, creative, and development talents are suppressed in favour of bureaucratic risk-averse administration based on absolute obedience » (Kiggundu 1988, 226).

Nous réfutons dans toutes les situations ces derniers propos en concordance avec le chapitre 3, dans lequel nous avons montré que les pratiques de management diffèrent d'un contexte à un autre. En outre, nous rejetons cette façon réductionniste et généraliste de caractériser les styles de management en Afrique. Car, les expériences des pays occidentaux en matière d'adoption du management de la qualité montrent également que la centralisation des décisions et le contrôle demeurent les styles prédominants dans leurs organisations. Ainsi, la notion japonaise de « qualité » a réussi difficilement à s'imposer comme une pratique homogène dans une sphère aussi bien asiatique (par exemple en Chine) qu'occidentale. Dans le contexte américain, elle a subi une traduction sous une conception différente de son sens originel, sous la forme de « Middle Management Project ». Ensuite, le concept de « Quality Control Circles » (QCC) a été ramené aux cercles de qualité. Dans cette nouvelle conception, le contrôle est resté toujours l'apanage du management du moment où les employés ne peuvent pas se l'approprier (Locke 1996, 189 et 190). La notion de qualité dans sa conception originelle japonaise met l'accent sur l'engagement du groupe de travailleurs, lequel procédé est difficilement concevable dans un contexte occidental. Il ressort alors que les processus d'adoption des concepts de management varient selon le contexte socioculturel. Cette assertion se vérifie également dans le contexte africain et plus particulièrement dans les différents secteurs d'activités de l'économie, tant publique que privée. Ainsi, Dia (1996) prône une conciliation entre modernisme et traditionalisme dans le but d'assainir l'environnement économique et institutionnel de l'Afrique :

« The institutional crisis in Africa cannot be resolved by relying exclusively either on purely traditional institutions or on transplanted institutions operated by expatriate technical assistants and specialists » (Dia 1996, 33).

Pour Dia (1996), une amélioration de la qualité du management en Afrique revient à établir une continuité entre l'adaptation des institutions formelles et la rénovation des institutions indigènes informelles.

Cette nouvelle perspective de redynamisation institutionnelle est prônée par l'ancien président sénégalais, Léopold Sedar Senghor, dans son expression « *enracinement et ouverture* ».

Il résulte des analyses des auteurs comme Blunt et Jones (1992) et Dia (1996) que les processus de transfert de la connaissance de management restent complexes dans un contexte africain. Malgré l'avantage que présente le mécanisme de transfert normatif, la compréhension de tout le processus d'adoption de la connaissance de management est un exercice difficile. Dans le contexte africain, les modèles de management occidental doivent être adaptés plutôt que copiés. Certains auteurs ont longtemps soutenu que l'Afrique ne pourra se développer qu'en abandonnant ses vieilles traditions et en adoptant les approches de management occidental (Ejiofor 1987; Roberts 1990; Kabou 1991; Manguelle 1993). D'autres au contraire et les plus majoritaires, pensent que le management en Afrique doit se conjuguer avec les valeurs socioculturelles africaines (Bougoin 1984; Olomo 1987; Ouattara 1994; Christie et al. 1994; Blunt et Jones 1997; Mbigi 1997; Kessy 1998; Beugré et Offodile 2001; Mangaliso 2001). L'hypothèse d'analyse de ce dernier groupe d'auteurs stipule qu'en général, le style de management d'un Africain intègre les valeurs traditionnelles telles l'oralité, la cohésion sociale et la famille :

« *It draws from proverbial, social thought and organises his life in a system of reciprocal social relationships, where the family is the core unit* » (Kamoche 2000, 55).

Par conséquent, les auteurs s'accordent de plus en plus pour reconnaître que le contexte socioculturel est une dimension indispensable à la compréhension et au développement du management des organisations en Afrique (Ouattara 1994 ; Mbigi 1997 ; Kessy 1998). En déplorant le manque d'attention porté aux phénomènes culturels dans le fonctionnement des organisations africaines, Kiggundu (1991) affirme que le système de management en Afrique ne saurait se développer et être performant avec des styles essentiellement bureaucratiques :

« *There is an acute shortage of quality leadership and management in Africa. Prevailing management styles are authoritarian, personalised, politicised, and are not conducive for management development and the emergence of new leadership. Entrepreneurial creativity and development are suppressed in favour of bureaucratic risk-averse administration based on absolute obedience* » (Kiggundu 1991, 226).

Ugwuegbu (2001) s'accorde avec Kiggundu (1991) sur le besoin d'un grand changement des pratiques actuelles des organisations africaines. Cependant, il apporte une clarification en postulant que les styles bureaucratiques et autoritaires constatés actuellement en Afrique relèvent plus de l'adoption des modèles de management classique que de celle des nouvelles théories des organisations contemporaines :

« *The model of industrial and organizational management in Africa is colonial in character. African countries have been independent for several decades, yet most of their management theories and practices continue to reflect substantially early twentieth century colonial*

management models. Strong evidence for colonial management practices is witnessed in both the public and private sector organizations in Africa » (Ugwuegbu 2001, 11).

De tout ce qui précède, deux types de styles de management semblent se dégager dans les entreprises africaines :

- des styles bureaucratiques observables dans les organisations formelles et importées du modèle de management classique occidental ;
- des styles humanistes remarquables dans les petites entreprises locales et hérités des traditions culturelles africaines, comme nous le décrivent les auteurs suivants :

« The African managerial style places greater emphasis on moral rather than on material incentives » (Grzeda et Assogbavi 1999, 419).

« The prototypical African business organisation often takes on attributes of a community, build on close interpersonal relationships and group interactions. [...] The community concept affects choice of business objectives and management style, both of which must be congruent with existing social and cultural norms » (Choudhury 1986, 81).

Le dualisme des logiques économique et sociale qui prévaut alors dans les organisations africaines (Haudeville 1992) stimule certains auteurs comme Nzelibe (1986) dans leur pensée à croire que le Nord et le Sud ont une conception différente du monde :

« Whereas Western management thought advocates Eurocentrism, individualism, and modernity, African management thought emphasises ethnocentrism, traditionalism, communalism and cooperative teamwork » (Nzelibe 1986, 11).

Nous ne partageons pas ce point de vue qui rejoint la thèse de désengagement radical et de l'approche gestionnaire de l'entreprise africaine. Les différences de cultures ne sont pas une raison suffisante pour ne pas étudier et comprendre les processus par lesquels se fait le transfert de la connaissance de management d'un contexte à un autre. Par exemple, au départ, les managers américains ont justifié leur résistance à l'approche japonaise de la qualité en avançant des problèmes de diversités culturelles (Locke 1996, 174). Les différences de cultures représentent aujourd'hui des points d'excuse pour rejeter certains concepts de management venant d'ailleurs. De ce fait, les études comparatives sont importantes pour distinguer à la fois, selon Kamoche (2000, 56), les similarités et les spécificités dans le management des organisations (« [...] Both emic-culture-specific and etic-culture-common aspects of organisational phenomena ») situées dans différents contextes.

Une telle approche du management présente actuellement un intérêt capital aussi bien dans un contexte africain qu'européen. Dans la section suivante, nous ferons une synthèse de la littérature en montrant la nécessité de repenser la problématique du management des organisations en Afrique. Dans un premier temps, nous établirons une certaine relation entre quelques dimensions fonctionnelles de la culture africaine et la gestion de l'entreprise moderne. Dans un second temps, nous présenterons quelques modèles culturels émergents du management de l'entreprise africaine.

4.3 La nécessité de repenser la problématique du management en Afrique

La littérature récente sur le management des organisations en Afrique accorde une place de choix au débat de convergence /divergence. Elle fait ressortir que les styles de management prédominant en Afrique s'inspirent, soit des modèles classiques et bureaucratiques, soit des attitudes paternalistes issues des traditions africaines. Par conséquent, Beugré et Offodile (2001) conclurent que les nouveaux concepts du management contemporain (Juste-à-Temps, Re-engineering et MQT) qui mettent l'accent sur les stratégies de changements organisationnels sont méconnus des entreprises africaines :

«New managerial techniques, such as re-engineering, Just-In-Time (JIT), Total Quality Management (TQM), are rarely applied in African organizations. Failure to apply such techniques is often due to resistance to change and attachment to old practices » (Beugré et Offodile 2001, 542).

Ce manque d'adoption de nouveaux concepts de management capables d'induire des changements dans les organisations africaines, apparaît implicitement dans les conclusions de recherche de Tidjani (2000) et de Kamoche (2000). La question brûlante qui fait actuellement la une des débats et l'unanimité des auteurs, est la nécessité pour les entreprises africaines à changer de styles de management par la recherche de la qualité des produits et services afin d'être compétitives sur les marchés internationaux. Contrairement au pessimisme de certains auteurs, le transfert de la connaissance de management est primordial au développement de l'Afrique. Par contre, l'adoption d'un concept de management n'est pas une panacée car elle doit nécessairement contribuer à la performance et à la compétitivité des entreprises. A cet effet, la culture africaine n'est pas un mythe (Dia 1991) et ne saurait en aucun cas constituer une excuse à l'introduction et à l'adoption des concepts et théories de management occidental en Afrique. Toutefois, le cadre logique du débat de convergence/divergence doit toujours guider les managers africains dans leur processus d'adoption des concepts et théories de management, lesquels doivent être traduits et interprétés plutôt que copiés. Au regard de l'expérience du Japon, on peut avancer que c'est seulement dans une dynamique de traduction des concepts et théories de management que la culture africaine démontrera de son efficacité à relancer les entreprises sur le chemin de la croissance et de la compétitivité en Afrique.

4.3.1 La culture africaine et la gestion de l'entreprise moderne

Les travailleurs africains sont influencés par des attitudes sociales parfois non-observables (Mangaliso 2001, 24) qui conditionnent la manière dont les entreprises sont gérées en Afrique (Beugré et Offodile 2001, 539) :

« Traditional beliefs may affect not only attitudes towards work but also work behaviours ».

Il est donc logique d'admettre que la gestion de l'entreprise africaine moderne est teintée et imprégnée des valeurs traditionnelles et culturelles de l'Afrique.

Lorsque l'on se situe dans le débat de convergence/divergence, on peut admettre qu'à l'image de ce qui se passe dans les sociétés occidentales et asiatiques, le système de

management en Afrique présente des spécificités. Nous avons déjà discuté du caractère ambigu de l'effet de la culture africaine qui apparaît à la fois comme un vecteur de « suicide » et de survie des entreprises en Afrique. Cette double influence embarrassante de la culture africaine sur la gestion de l'entreprise moderne a conduit Mahieu (1990, 155) à la conclusion suivante :

« Le système communautaire africain est le plus protecteur du point de vue social et le plus envahissant vis-à-vis du développement. A l'Afrique de choisir ».

Face à un tel dilemme, nous pensons que l'Afrique n'a pas de choix à faire étant donné que le développement est à la fois une question économique et sociale. Et si l'Afrique avait un choix à faire, ce serait la recherche d'une autre alternative, celle d'orienter les effets sociaux protecteurs de sa culture vers son développement économique. Nonobstant la délicatesse de ce sujet, cette dernière approche semble prometteuse pour le développement du management des organisations africaines engagées dans une mondialité sans fin :

« In this millennium, it is those organizations that can match their corporate strategies, policies, and procedures with the values and beliefs of local communities that will enjoy sustainable competitive advantage » Mangaliso (2001, 26)

Dans une telle perspective, nous discuterons de certaines valeurs culturelles africaines notamment la solidarité du groupe et le dialogue, qui peuvent constituer des pistes conductrices à une bonne adaptation de certaines procédures de gestion classique (D'Iribarne 1990, Kessy 1998) ou à l'adoption de certains concepts modernes de management (Grzeda et Assogbovi 1999 ; Beugré et Offidile 2001) dans les organisations en Afrique :

« Some African cultural patterns are incompatible with some management techniques, whereas others may serve as building blocks for effective management [...] Cultural patterns such as the importance of the group and solidarity may encourage the development of teamwork » (Beugré et Offidile 2001, 543).

- **La transposition de l'esprit de famille dans l'entreprise africaine**

Bollinger et Hofstede (1987) ont classé les pays africains dans la partie de leur carte culturelle correspondant au groupe des sociétés collectivistes. Toutefois, Shutte (1993) fait remarquer que la notion de communauté africaine est différente dans son fond de l'opposition classique individualisme/collectivisme prônée dans les sociétés occidentales. En Afrique, la famille a une conception différente, entretenant des liens élargis entre les membres du groupe, allant de l'individu à la famille nucléaire, au groupe ethnique, au clan, au village, à la région (Mangaliso 2001, 25), voire à la communauté entière. Elle est signe d'unité et de cohésion sociale (Beugré et Offidile 2001, 537). Dans chaque groupe social, les principes de solidarité sont fondamentaux. La cohésion sociale apparaît donc comme un élément essentiel à la compréhension des comportements et des actions d'un Africain. Cela se vérifie également dans les entreprises parce que *« la plupart des Africains restent encore très attachés à leur village et aux affaires traditionnelles, même dans les milieux urbanisés, industrialisés et instruits »* (Desaunay 1987, 100). Les membres de chaque groupe social ont des obligations morales et des devoirs mutuels (Mahieu 1990) qui les conduisent à des

comportements souvent qualifiés de népotisme et de favoritisme par certains auteurs (Ejiofor 1987, Desautay 1987, Kabou 1991, Manguelle 1993 et N'Dongo 1997).

Toutefois, Mahieu (1990) explique ces comportements par le respect des engagements des individus envers le système des obligations sociales observables dans la vie communautaire en Afrique. Les engagements de l'individu aux valeurs de sa communauté représentent des coûts sociaux reconnus dans la société ivoirienne sous la dénomination « *impôt communautaire* » (Mahieu 1990 ; Kessy 1998). Les obligations communautaires ont des portées économiques et s'observent lors des décès, des funérailles, du tutorat et de la participation aux organisations communautaires de développement villageois. Le respect de ces obligations est la condition sine qua non pour un individu d'être accepté au sein d'un groupe social donné et favorise la cohésion entre ses membres :

« Loyalty to family members is key to social acceptance as is also the importance of the group » (Beugré et Offodile 2001, 537).

De l'analyse de Mahieu (1990), il faut ajouter que la motivation première au respect de ces obligations est l'acquisition d'un statut social appréciable qui se fait beaucoup plus par la reconnaissance du côté humaniste de l'individu envers son prochain :

« In traditional African communities people are respected and accepted not because they have status, cars, big homes, academic degrees, money and power, but simply because they are human beings » (Mbigi 1997, 18).

Ce comportement humaniste des Africains se ressent dans la gestion quotidienne de leurs entreprises. Selon Kessy (1998, 106), « *les relations contractuelles entre employés et employeurs s'apparentent à celles qui existent entre un individu et son clan* ». En effet, il est réellement difficile de couper le « cordon ombilical » entre l'entreprise et la famille en Afrique (Ouattara 1994). La raison première qui conduit à la discrimination dans les recrutements en faveur des proches et membres de la famille dans les entreprises africaines est généralement la recherche de la sécurité sociale. Par exemple, « *la mort accidentelle sera souvent interprétée comme la sanction d'un manquement aux obligations communautaires* » (Mahieu 1990, 50). La recherche de cette sécurité sociale peut même aller au-delà du respect des obligations pour sombrer dans des pratiques occultes. Car, « *l'univers de la communauté africaine est incertain. Le fait de s'assurer en assumant ses obligations n'est pas suffisant vis-à-vis de l'incertain, il faut de toute façon s'autoassurer par le recours régulier au féticheur* » (Mahieu 1990, 62)⁴³. En Afrique, le salaire est une propriété familiale plutôt qu'une source de revenu individuelle (Grzeda et Assogbavi 1999, 419). A cet effet, Mahieu (1990, 44) montre que 30% des ménages ivoiriens enquêtés supportent des charges communautaires supérieures à leur revenu nominal et que les funérailles absorbent à elles seules 2 à 3% des dépenses totales d'un ménage.

Le système des obligations communautaires est alors au centre du comportement de tout africain et cela a des implications non négligeables en matière de management de l'entreprise moderne. Mahieu (1990) montre comment une « crise communautaire », c'est-à-dire une situation dans laquelle un individu n'arriverait plus à honorer ses

⁴³ Cette autoprotection est si forte dans les sociétés africaines qu'une boutade burkinabé dit ceci : « *au Burkina Faso, nous avons 60% de musulmans, 40% de chrétiens et 100% d'animistes* ».

obligations pour préserver son statut social, peut créer une démotivation au travail initial et conduire ce dernier à la recherche d'une source secondaire de rémunération. Dans une telle condition, l'individu ne s'adonne plus suffisamment à son entreprise initiale. Cela se caractérise par un absentéisme et des retards répétés et souvent injustifiés. Dans le même esprit de recherche de sécurité sociale, D'Iribarne (1990) montre à quel point il est difficile de mettre en œuvre les procédures classiques de décentralisation des responsabilités et de prise de décision (notamment celles de l'évaluation, des récompenses et de la sanction) dans les entreprises africaines :

« On a l'impression que les gens ont parfois peur d'exercer leurs responsabilités avec le personnel et veulent à tout prix être couverts [...] On a fait tout dernièrement des délégations de pouvoir aux directeurs, on leur a donné un pouvoir disciplinaire, et même ça ils ne l'exercent pas. Ils préfèrent que ça remonte jusqu'au directeur général [...] De grandes craintes sont associées à la mise en œuvre « normale » de procédures classiques. Les supérieurs craignent leurs subordonnés en même temps qu'ils en sont craints. Le subordonné est incertain des conséquences de ses actes [...] Il y a ce pouvoir discriminatoire du DG. Les risques encourus sont d'autant plus grands qu'exercer un recours contre son chef constitue un acte dramatique, difficile à assumer [...] Les mesures de rétorsion que peut craindre un chef qui sanctionne sont de multiples natures [...] Il a peur de déplaire à un agent qui est parfois quatre, cinq crans au-dessous de lui au point de vue hiérarchique [...] Les gens ont toujours peur des histoires de sorcellerie [...] Ce n'est pas tout le monde qui accepte le dialogue, de dire vraiment ce qu'il pense de l'agent [...] C'est important d'apparaître comme gentil » (D'Iribarne 1990, 30-31).

Ces comportements apparemment étranges pour un non-Africain et observables dans certaines organisations en Afrique sont-ils vraiment signes de mauvaise gestion comme le pensent certains auteurs ?

Une fois de plus non. D'Iribarne (1990) pense que c'est une manière spécifiquement africaine de donner un sens au monde des relations humaines et cette valeur mérite d'être respectée et intégrée dans la gestion des entreprises en Afrique. Cependant, reconnaissant le poids de la pression communautaire⁴⁴, D'Iribarne (1990) propose respectivement le quitus, les décisions collégiales décentralisées et la responsabilité solidaire comme solutions à une meilleure gestion des entreprises africaines. D'ailleurs, à la fin de son étude, Desautay (1987) a reconnu l'authenticité des relations humaines en Afrique et il pense que les Africains ont intérêt à préserver ce patrimoine culturel :

« Les entreprises ivoiriennes auraient donc intérêt d'une part à sauvegarder cette caractéristique d'intensité relationnelle, qui est parfois une contrainte mais surtout une richesse ». (Desautay 1987, 101)

- **La conception de l'autorité et du pouvoir dans l'entreprise africaine**

Le thème de l'autorité et du leadership en Afrique a toujours été populaire et différemment abordé au fil du temps par des auteurs aussi bien Occidentaux qu'Africains. Certains qualifient les pays africains de régions à grande distance hiérarchique (Bollinger et Hofstede 1987). D'autres, dans des études plus récentes,

⁴⁴ Notamment, la difficulté de disposer d'oppositions franches et ouvertes entre les individus, l'impossibilité de formuler des sanctions formelles, la peur de la lourdeur de la responsabilité individuelle.

insistent sur le fait que l'autorité africaine est différente de sa conception occidentale (Blunt et Jones 1997 ; Jackson 2004 ; Wanasika et al. 2011). Si la majorité des auteurs s'est beaucoup plus préoccupée à analyser l'inadaptation des théories de leadership occidental dans un contexte africain, la tendance est aujourd'hui à des propositions de modèles contingents en phase avec les réalités socioculturelles et le niveau de développement actuel de l'Afrique. Pour résumer la situation, Jackson (2004, 101-103) distingue trois grandes approches du leadership en Afrique, en présentant les deux premières comme celles qui ont longtemps dominé la littérature :

- l'approche post-coloniale : elle est orientée sur les processus de contrôle dans les organisations. Elle va d'une hypothèse d'analyse qui postule que les attitudes des employés dans les organisations privées et publiques sont aliénées par le système de management instrumental issu des valeurs traditionnelles africaines et/ou des pratiques bureaucratiques des anciennes colonies. Par conséquent, la centralisation dans la prise de décision, les styles de management paternalistes, autoritaires et coercitives, qui prévalent dans les organisations africaines sont désormais considérés comme inappropriés. L'approche « modern » post-instrumentale a été donc développée comme une alternative au dysfonctionnement de l'approche post-coloniale ;
- l'approche « modern » post-instrumentale : elle est une approche contingente qui a émergé à la suite des théories modernes de leadership (confère chapitre 2) proposées par les consultants occidentaux pour faire face à la turbulence de leur environnement. Ces récentes théories de leadership ont prôné de nouvelles valeurs du management occidental : « teamwork », « empowerment », performance, rationalisation et délégation (Blunt et Jones 1997). Comme déjà notifié dans les chapitres 2 et 3, ce dernier changement opéré dans le système de management classique au début des années 1990 était une simple imitation du style de développement de l'économie japonaise de la fin des années 1980. Pourtant, après avoir établi une similitude entre la conception asiatique et africaine du leadership différente de sa forme occidentale, Blunt et Jones (1997) finissent par admettre qu'à la faveur de la libéralisation des marchés, les théories occidentales de leadership et de management devraient pouvoir s'appliquer en Afrique. Jackson (2004) est critique sur cette dernière argumentation qui semble s'adosser plus sur l'approche « modern » post-instrumentale pour expliquer davantage l'inadéquation de l'approche post-coloniale que de proposer un modèle contingent de leadership pour l'Afrique. A l'issue de son étude quantitative dans 15 pays africains, Jackson (2004) rejette les deux premières approches du leadership qu'il trouve 'simplistes' en proposant celle de la « renaissance africaine ».
- l'approche de la « renaissance africaine » : l'étude de Jackson (2004) lui a permis de proposer un modèle de leadership contingent et orienté sur le « consensus ». Selon lui, l'approche par le « consensus » fait plus référence aux valeurs essentielles du leadership traditionnel africain, fondées sur la recherche de l'harmonie dans tous les domaines de l'activité humaine, la communauté et les relations interpersonnelles. L'idée principale de Jackson (2004) est de proposer un modèle de leadership africain qui puisse faire la jonction entre la vie professionnelle et la vie en société. Son expression de « renaissance africaine » fait appel dans cette situation à une forme d'endogénéisation du système de management en Afrique. En effet, il touche

là le nœud de la problématique du management en Afrique, un système immergé et inséparable des valeurs traditionnelles africaines. Toutefois, la nature quantitative de l'étude de Jackson (2004) balance malheureusement son analyse beaucoup plus dans l'approche culturelle et essentialiste du management en Afrique (confère chapitre 6).

Dans le même ordre d'idée que Jackson (2004), Wanasika et al. (2011, 238-240) dans une étude plus récente, à la fois qualitative (analyse média) et quantitative (questionnaire du projet GLOBE) dans cinq pays d'Afrique anglophone (Nigéria, Namibie, Zambie, Zimbabwe et Afrique du Sud), définissent six dimensions culturelles de leadership dont les quatre premières se sont révélées plus significatives et caractéristiques des sociétés africaines au sud du Sahara :

- *le leadership charismatique* se manifeste dans la société moderne africaine à travers l'art et les compétences de communication. Les pratiques spirituelles et religieuses dans les pays subsahariens ont pu intégrer aux comportements des leaders les valeurs sociales suivantes : la vision, l'inspiration, le sacrifice de soi, l'intégrité, la servitude, l'éthique, l'orientation sur la performance ;
- *le leadership orienté sur la dynamique du groupe* se réfère aux principes de fonctionnement de la vie communautaire traditionnelle et tribale : la collaboration, l'intégrité au groupe, la cohésion sociale, la loyauté, la diplomatie et la compétence ;
- *le leadership participatif* suppose l'implication des employés dans la définition et la prise de décision. Bien que le leadership participatif soit limité par la prévalence de la haute distance hiérarchique (style directif et paternaliste du leader et non-responsabilisation des employés) issue de l'organisation des sociétés traditionnelles patriarcales et patrimoniales en Afrique subsaharienne, il s'impose de nos jours comme un moyen de revalorisation des performances des institutions et organisations africaines ;
- *le leadership orienté sur l'humanisme* est déterminant dans une Afrique actuellement marquée par la pauvreté, la corruption et les violences. Il prône les valeurs traditionnelles de Ubuntu qui sont des caractéristiques spécifiques à l'Afrique subsaharienne : l'importance de l'interdépendance humaine, l'harmonie dans les relations sociales, le respect de la dignité humaine, la générosité, la compassion, l'entraide, la patience et la modestie ;
- *le leadership autonome* développe des comportements d'indépendance et d'individualisme.
- *le leadership orienté sur l'autoprotection* promeut les comportements suivants : l'égoïsme, la défensive, la conscience, la sauvegarde de la face.

Le développement du *Leadership autonome* et du *Leadership orienté sur l'autoprotection* est présenté par Wanasika et al. (2011) comme les résultats de l'influence coloniale de la fin du 20^{ème} siècle. Selon eux, la domination européenne ajoutée au dysfonctionnement de plusieurs institutions ces dernières années en Afrique subsaharienne ont renforcé la distance hiérarchique et favorisé l'émergence de la « petite bourgeoisie ». Cela a empêché le développement des valeurs humanistes et donné lieu à une préférence de plus en plus croissante pour l'individualisme et l'autoprotection par rapport au collectivisme institutionnel. Pourtant, les changements et le développement économique en Afrique demandent aujourd'hui un leadership orienté sur des valeurs charismatiques et sociales (Wanasika et al. 2011).

De toutes ces analyses, nous retiendrons que l'autorité en Afrique est différente de sa conception occidentale et se définit aussi bien par l'âge que par le système politique traditionnel (Grzeda et Assogbavi 1999, 417).

Pour caractériser l'autorité africaine, Cheick Anta Diop faisait remarquer que « *tout Africain est sujet de sa majesté* ». Cette maxime fait référence aux systèmes d'organisations politiques traditionnelles centralisées de chefferie qui ont prévalu dans certaines sociétés villageoises africaines. Bourgoïn (1984, 24-32) montre qu'historiquement, coexistaient deux formes principales de structuration politique dans les sociétés africaines : l'une très centralisée et l'autre segmentaire à pouvoir plus distribué ou quasi inexistant. Les pays où le pouvoir était plus centralisé furent ceux qui ont très tôt été en contact avec les explorateurs, dont les empires du Ghana, du Songhaï, du Mali, de l'embouchure du Congo et de la Côte d'Ivoire. Il explique qu'à l'intérieur de chaque empire coexistaient des monarchies très hiérarchiques (les Mossis du Burkina Faso, les Fons du Bénin, les Fipas de Tanzanie et les Zoulous d'Afrique du Sud) et des monarchies plus associatives et collégiales (les Krous du Nigeria et de Côte d'Ivoire, les Baloués et Bakoués de Côte d'Ivoire, les Lobis du Burkina Faso, les Ibos du Nigeria, les Shoxa de l'Afrique du Sud et les Kikuyus du Kenya). On a souvent parlé de « mythe du chef » dans les entreprises africaines pour exprimer les attitudes paternalistes de certains dirigeants qui se comporteraient exactement comme des chefs traditionnels des sociétés centralisées ci-dessus citées. Ces dirigeants gouvernent plus sous l'égide de leur position sociale, morale et confessionnelle que par leur compétence. A ce titre, Labazée (1988) a étudié le cas d'un entrepreneur de première génération du monde des affaires burkinabé, El Hadj O. Kanazoué, qui sans aucune éducation formelle gouverne une entreprise de 3000 salariés avec une autorité légitimée par son statut moral et confessionnel. Cette forme d'autorité traditionnelle a toujours existé, mais elle est moins répandue et prouvée dans les entreprises africaines (Labazée 1988). L'autorité de type africain qui est couramment citée et acceptée par les auteurs dans le management des entreprises est celle liée à l'âge.

Dès la tendre enfance, l'éducation familiale traditionnelle impose à tout Africain un comportement d'obéissance, de discipline et de respect des plus âgés. « *Le système traditionnel privilégie la relation âge-autorité et cette coutume reste très vivace* » (Desaunay 1987, 97) dans les entreprises africaines. Malgré la crise culturelle, notamment de confiance ces dernières années dans les sociétés africaines (Abudu 1986 ; Kessy 1998), le respect des aînés continue de définir la base des relations interpersonnelles en Afrique :

« *For an African, there is a strong correlation between age and wisdom. In a culture dominated by oral tradition, the elders are those who have the knowledge, who have accumulated a lot of experience [...] Age is the observable reference [...] But since old habits die hard, respect for elders still shapes interpersonal relationships in most African countries* » (Beugré et Offodile 2001, 537).

Si l'autorité africaine se fonde beaucoup plus sur le statut social que sur la qualification et la compétence (comme nous l'enseignent les théories occidentales), elle ne saurait expliquer les attitudes d'injustice et de corruption de certains dirigeants d'entreprises autrefois absentes dans les sociétés traditionnelles (Beugré et Offodile 2001) et qui étaient sévèrement punies. L'Afrique semble ainsi partager une culture

de leadership plus ou moins similaire à celle des pays asiatiques (Blunt et Jones 1997) fondée sur le respect du plus âgé. Certes, le reproche souvent adressé à l'importance de la séniorité dans les entreprises, aussi bien asiatiques qu'africaines, est la démotivation et l'absence de promotion des jeunes managers très qualifiés au profit du maintien des plus âgés à grandes expériences professionnelles dans la plupart des postes de responsabilité. En outre, les théories de management nous ont également appris que l'expérience professionnelle est une source importante de développement de la connaissance et de la performance des entreprises (Ruffer 1987; Mumford 1994). A cet effet, « le grand frérisme » africain ne doit pas être systématiquement rejeté (Kessy 1998, 128). L'exploitation de l'expérience des plus âgés présente un avantage certain qui peut être bénéfique (Mangaliso 2001) dépendamment des enjeux stratégiques à défendre par l'entreprise. A ce titre, dans une entreprise mexicaine à haute technologie mécanique, Ruffer (1987) a démontré l'importance de la transmission de la connaissance des vieux contremaîtres expérimentés aux membres plus jeunes de leur groupe d'appartenance par le processus d'apprentissage et de solidarité.

Finalement, la phrase fétiche de l'écrivain Amadou Hampâté Bâ, « *en Afrique, chaque fois qu'un vieillard meurt, c'est une bibliothèque qui brûle* », nous rappelle l'importance de la noblesse et de la détention du capital de connaissance des plus âgés en Afrique, contexte dominé par l'analphabétisme et la préférence pour l'oralité.

- **La tradition orale et la gestion du temps dans l'entreprise africaine**

La prévalence de la tradition orale et l'absence de formalisation

« Du reste de l'Afrique, presque sans exception, on peut dire que les races s'y sont succédé sans que la prospérité y ait rien gagné. Selon toute apparence pas un monument, pas le moindre vestige de culture et de civilisation ont survécu aux générations passées [...] Cette absence complète de monuments, c'est-à-dire, d'un langage écrit dans la grande partie de l'Afrique, rend très difficile, sinon même impossible, quant à présent, toute investigation méthodique » (White 1894, 106).

L'histoire nous apprend que l'écriture est née en Afrique et que beaucoup de monuments archéologiques les plus anciens y ont été découverts (Thairu 1999). Par conséquent, les propos de White (1894) doivent être relativisés même si malheureusement, c'est la croyance partagée actuellement. En vérité, c'est que l'écriture n'a pas été ancrée dans les habitudes et les activités des sociétés africaines comme elle l'est aujourd'hui en Occident. Ainsi, nous reconnaissons que la formalisation et la transmission de la connaissance sont difficiles dans les sociétés africaines, en faveur d'une oralité qui est traditionnellement l'apanage des plus âgés et le moyen de communication le plus utilisé. Il est très courant de constater dans les sociétés africaines que certains vieux médecins traditionnels réputés meurent sans laisser les secrets de leur connaissance, même à leurs congénères. Ce problème de transmission de la connaissance des plus âgés aux plus jeunes n'est pas tellement vécu par les entreprises africaines, même si la succession dans les PME/PMI est toujours un problème en Afrique.

Par contre, la chose que l'on constate fréquemment dans les entreprises africaines est le manque de formalisation et la prévalence de la tradition orale. Si Desauay (1987) recommande la formalisation de certaines procédures comme une condition à l'assainissement de la gestion des entreprises africaines, Mangaliso (2001) pense au

contraire que la communication de face-à-face qui est facilitée par la tradition orale est une grande valeur managériale. Pour ce dernier, l'oralité favorise l'interaction sociale et conduit le plus souvent au consensus dans la résolution des conflits et de la prise de décisions dans les entreprises. Mintzberg (1982) soutient l'importance de la communication directe en la proposant comme un procédé de coordination idéal dans les grandes organisations évoluant dans un environnement turbulent du moment où elle permet la résolution de problèmes complexes par le dialogue. Les conversations ouvertes à travers souvent des proverbes africains peuvent améliorer la communication interpersonnelle dans les entreprises africaines (Thairu 1999, 152).

A cet effet, Kessy (1998) propose que les mérites de la tradition orale (convivialité, dialogue et bonne circulation de l'information) soient renforcées par la formalisation des procédés eu égard au récent développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) qui offrent un avantage compétitif aux entreprises :

« L'Afrique a certes beaucoup à tirer de l'oralité mais elle ne peut plus s'en contenter [...] L'écriture et la lecture en tant que véhicule du savoir sont en train de prendre de l'importance avec l'ère de l'informatique » (Kessy 1998, 20).

Un autre élément important qui mérite d'être discuté et qui se rattache aux valeurs de la tradition orale en Afrique est la conception et la gestion du temps dans les entreprises africaines.

La conception et la gestion du temps

Dans la tradition africaine, le temps n'a pas la même conception que celle qui nous a été recommandée par les théories de management nord-américain fondées sur le principe de « *time is money* » (le temps c'est de l'argent).

« Dans la société traditionnelle africaine, le temps n'a pas cette même valeur stratégique. Il est mesuré au rythme des saisons, des récoltes, des cérémonies funéraires, des baptêmes et des rites divers » (Kessy 1998, 114). Cette façon de concevoir le temps en Afrique semble se répercuter sur les attitudes des travailleurs dans les entreprises, tels le manque d'enthousiasme et de respect des rendez-vous, l'absentéisme, le retard (Desaunay 1987), les pertes de temps dans des salutations verbales, au téléphone et à lire des journaux locaux sans relation avec leur travail, le manque de planning du travail journalier (Thairu 1999, 283). Si la gestion de temps, notamment le Juste-à-Temps (JAT), est un moyen stratégique proposé pour atteindre la qualité et la compétitivité, il est alors important pour l'entreprise africaine de « remettre ses pendules à l'heure » (Kessy 1998, 116). Une gestion adéquate du temps s'avère incontournable à l'accroissement de la productivité dans les entreprises africaines (Thairu 1999, 281). Cependant, ce changement n'est pas la mer à boire lorsque l'on analyse les caractéristiques culturelles du temps en Afrique.

Nous ne saurions terminer cette section sans relever l'importance de certaines connaissances endogènes issues de la tradition africaine au développement de l'entreprise moderne en Afrique, tels le respect mutuel, la solidarité du groupe, la communication de face-à-face et la discipline. Ces connaissances endogènes sont importantes dans un environnement en pleine mutation où les nouvelles théories des styles de leadership et de management privilégient la dynamique du groupe

(« teamwork ») qui favorise l'interaction et qui est une source d'enrichissement de la connaissance et d'accroissement de la compétitivité des entreprises. Fort de ce constat, le management en Afrique semble avoir un avenir radieux qui dépendra d'une bonne conjugaison des valeurs endogènes à l'adoption des nouveaux concepts du management.

4.3.2 Les fondements du « système de management africain » : un modèle « culture-fit »

« Il existe une spécificité africaine [...] pour le travail et les affaires aussi. C'est en elle, désormais, qu'il nous faut puiser des règles et des recettes. Sans rien renier de ce que peuvent nous apporter les autres, qu'ils soient américains ou européens [...] Mais également sans tourner le dos à notre culture ni négliger nos goûts et nos aptitudes propres » (Bourgoin 1984, 216).

En abordant la dernière partie de ce chapitre, nous ne pouvons que reconnaître avec Bourgoin (1984) et bien d'autres auteurs (D'Iribarne 1990; Mbigi 1997; Kessy 1998; Mangaliso 2001; Beugré et Offidile 2001; Hernandez 1997; Meier 2004) qu'il existe des spécificités africaines de styles de management dans les organisations. Cependant, il ressort de la revue de la littérature que la locomotive du management est en panne en Afrique. Cette mauvaise gestion est corollaire à l'inadéquation des théories et concepts de management (confère chapitre 3) en Afrique. Cette inadéquation se constate à deux niveaux : d'une part, la prédominance des styles bureaucratiques et paternalistes hérités respectivement des colonies et de la tradition africaine et d'autre part, la méconnaissance des nouveaux concepts de management et l'incapacité à les adapter à un contexte socioculturel africain qui pourtant, y est plus réceptif (Grzeda et Assogdovi 199; Thairu 1999; Beugré et Offidile 2001). A cet égard, les problèmes du management en Afrique semblent être doubles : théoriques et pratiques. Plusieurs auteurs attribuent ces problèmes du management au contenu qu'à la nature du système éducatif en Afrique (Edjiofor 1987; Schellenkens 1987; Kiggundu 1991; Srinivas 1995; Igusi 1995; Ugwuegbu 2001). Ils déplorent amèrement le contenu des programmes d'enseignements en Afrique qui sont encore calqués sur les modèles de management classique et moins adaptés à un environnement économique et social actuellement en pleine mutation. Pendant que Schellenkens (1987) souligne le non-intéressement des pays africains aux problèmes de l'éducation et de la formation, Igusi (1995) récrimine fortement l'élite des managers africains qui n'ont ménagé aucun effort depuis les indépendances pour adapter les structures institutionnelles à l'évolution normale de la pensée en management.

Suivant la même démarche, dans leur livre intitulé « Management of organizations in Africa », Waiguchu et al. (1999) se lamentant du dysfonctionnement généralisé du système de management en Afrique prônent pour un changement et une adaptation urgente. C'est la raison pour laquelle Ugwuegbu (2001) pense que ce dysfonctionnement est d'ordre psychologique, nécessitant une formation au changement de comportements plus réceptifs au développement des entreprises. A cet effet, Beugré et Offidile (2001) commentent que les Américains ont adopté le management de la qualité dans les années 1980 pour faire face à la pression des consommateurs de plus en plus exigeants. Evoluant dans une situation similaire, l'Afrique a actuellement besoin de programmes et d'une politique de management de la qualité (Thairu 1999 ; Mersha 2000) pour assurer la compétitivité et la performance

de ses entreprises. Au regard de cette situation, Ndongko (1999) pense que les organisations africaines ont besoin de tenter de nouveaux styles de management.

Si les auteurs acceptent unanimement que les nouveaux styles de management en Afrique doivent s'orienter plus vers l'adoption des théories et concepts modernes des organisations, Thairu (1999) et Mersha (2000) sont de ceux-là qui pensent que les organisations africaines dans leur recherche de la qualité ne sauraient adopter à l'aveuglette le concept de MQT. Elles doivent surtout traduire et adapter le MQT aux réalités de leur contexte socioculturel.

Bien que la littérature se soit rarement intéressée à cette question d'adaptation des concepts de management contemporain en Afrique, Dia (1996, 9) montre qu'en réalité, les entreprises africaines qui ont essayé la méthode à la fois de *l'enracinement* et de *l'ouverture* sont généralement performantes :

« The most successful graduating enterprises are generally those spearheaded by entrepreneurs who demonstrate the virtues of 'enracinement' and 'ouverture' and combine leadership traits that are grounded in both traditional cultural values and some basic universal tenets of management ».

Pour appuyer ce postulat, nous passerons en revue quelques pratiques de management en Afrique avec des cas d'essais dans l'adaptation de nouveaux concepts et théories des organisations dans un contexte socioculturel africain.

- **Les prémices d'un système de management « Afrocentric » en Afrique du Sud**

La fin du 20^{ème} siècle a connu l'émergence d'une pensée « afrocentric » du management en Afrique, spécifiquement en Afrique du Sud. Les auteurs suivants sont les précurseurs de cette réflexion : P. Christie, R. Lessem, R. Khoza et L. Mbigi. Après une analyse de la situation socioéconomique et politique sud-africaine, ces auteurs prônent pour une réforme institutionnelle et une redynamisation du système de management. Ce nouveau projet a surtout été motivé par les derniers changements intervenus en Afrique du Sud, à savoir la libération du pays jadis isolé de l'économie mondiale (Binedell 1994). A l'image des autres pays africains, l'Afrique du Sud est également confrontée à de grands défis liés à des problèmes de management de leurs organisations à structures rigides et bureaucratiques. Les théories et les concepts conventionnels de management n'étaient plus adaptés à un environnement national sud-africain et international en pleine mutation. Il était alors nécessaire d'adopter une stratégie toujours dans le sens de *l'enracinement* et de *l'ouverture*, combinant les valeurs traditionnelles sud-africaines aux principes du management occidental (Christie et al. 1994, 113). Cette nouvelle stratégie de développement de l'Afrique du Sud a été synthétisée sous la dénomination d'approche « afrocentric » de management. Dans ce processus, un nouveau concept de management contingent et endogène a vu le jour en Afrique du Sud : « Ubuntu » (Karsten et Illa 2001, 2004). Des auteurs comme Khoza (1994), Mbigi (1997) et Mangaliso (2001) pensent que le concept *Ubuntu* découlant du Xhosa « umuntu ngumuntu ngabantu » (signifie « *la personne est une personne à travers les autres personnes* ») est central pour la réussite de l'approche « afrocentric » de management en Afrique du Sud. Il s'agit en fait, comme nous l'avons précédemment développé, de valoriser l'esprit

communautaire africain dans le management des entreprises modernes en Afrique. A plusieurs reprises, Karsten et Illa (2001, 2004, 2005)⁴⁵ ont tenté de montrer que la notion *Ubuntu* à l'image du MQT japonais, peut devenir un réel concept de management sud-africain transférable et reconnaissable comme un jargon commun dans les entreprises et dans d'autres contextes. L'application réussie du concept *Ubuntu* dans des cas d'entreprises performantes (Patricia et Scheraga 1998 ; Karsten et Illa 2001, 2004) montre que le développement d'un système de management à l'africaine est possible.

A côté de l'approche de management « afrocentric » qui s'est explicitement développée en Afrique du Sud, la littérature montre que le débat a également été engagé plus tôt en Afrique Occidentale (Bourgoin 1984 ; Kessy 1998).

- **Vers une « endogénéisation » des modèles de management en Afrique occidentale**

Les expériences de performances constatées dans la gestion de certaines entreprises en Afrique Occidentale, renforcées par le cas Sud-africain, activent la réflexion sur le développement d'une approche « afrocentric » du management. En Afrique Occidentale, il a été démontré qu'il existe des groupes sociaux et confessionnels naturellement efficaces dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il s'agit notamment, des « mourides » du Sénégal qui dominent les activités commerciales, des Ibos du Nigeria qui sont très actifs aussi bien dans le commerce que dans l'industrie (Diagne 1995).

Par ailleurs, reconnaissant les spécificités du contexte africain, des dirigeants d'entreprises modernes de l'Afrique Occidentale ont récemment apporté des changements à leurs styles de management jadis centralisés. En effet, l'expérience réussie de Kessy depuis plus de 20 ans à la direction de la Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire (SODECI) et de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE) est salubre. Selon Dia (1996), la CIE doit sa performance approuvée par le journal *Economic en 1994* au style de management développé par son Directeur Général. Kessy (1998) a su concilier modernisme et traditionalisme dans ses entreprises en mettant en place des règles de gestion simples, pragmatiques et adaptées au milieu socioculturel africain, notamment ivoirien. Il s'agissait pour lui de mettre en place un système de management collégial et efficace, favorisant la motivation des employés et la performance de l'entreprise. Dans ce processus, Kessy (1998) a inventé un système organisationnel simple, réduisant au maximum le nombre de niveaux hiérarchiques (de dix huit à neuf) et définissant des fonctions adaptées à la nature des activités de ses entreprises. Son objectif était de réduire dans un premier temps certains effets négatifs de la pression communautaire, tels la corruption par l'émission de factures de complaisance, les devis tronqués et le favoritisme dans les règlements des factures. Dans un deuxième temps, il voulait mettre à profit l'effet de

⁴⁵ Ces deux auteurs essayent de lancer les bases de réussite d'une approche de management en Afrique en se fondant sur l'expérience de l'application des principes d'Ubuntu, comme concept de management dans les entreprises sud-africaines. A partir du concept sud-africain Ubuntu, qui exprime l'esprit de groupe et la solidarité, ces auteurs montrent dans quelle mesure les valeurs culturelles africaines peuvent réellement constituer une moule stratégique de développement de la qualité du management des organisations en Afrique. Une autre contribution de ces auteurs se rapporte à leur analyse sur la question de transfert bilatéral entre le Nord et Sud opposé à l'approche traditionnelle fondée sur le mimétisme.

l'esprit du groupe par la décentralisation des tâches et la délégation du pouvoir, toutes choses qui encouragent la coresponsabilité et la responsabilité solidaire par le principe de « *trop de chef, pas de chef* » (Kessy 1998, 187). Il a surtout voulu encourager la prise de décisions collégiales. Par exemple, l'établissement des devis, la réalisation des travaux et l'encaissement sont trois fonctions exécutées différemment par trois chefs. Une autre idée originale dans la gestion de cet auteur a été la féminisation de certains postes, notamment les fonctions de finance et de commerce. Pour Kessy (1998, 189 et 190), les femmes sont « *des moyens efficaces pour motiver les hommes, [...] La femme sait être à la fois ferme et courtoise, c'est la gardienne de l'argent du ménage* »⁴⁶. Par ailleurs, si le manque d'une bonne politique de compensation et de motivation des employés se pose avec acuité dans les entreprises africaines (Kamunge et Mwaura 1999, Beugré et Offidile 2001), il a essayé de mettre en place un système de rémunération innovant et fort apprécié dans ses entreprises : un fonds de solidarité pour la participation aux événements sociaux (mariage, baptême, funérailles), des primes de mérite et l'instauration d'un « 13^{ème} mois » de salaire.

Toutefois, force est de reconnaître avec Kessy (1998) que la réussite d'une telle politique de management collégiale passe par le renforcement d'une culture de groupe, telles la confiance, la coresponsabilité, la participation et la solidarité qui sont des valeurs chères aux Africains. Dia (1996) ajoute qu'une stratégie de management similaire a été mise en place par Henry Alain, dirigeant des Régies Nationales des Eaux du Togo (RNET). Contrairement à son collègue de la Côte d'Ivoire, la stratégie de management de Henry Alain a consisté à élaborer avec la participation de ses employés les procédures de gestion de leur entreprise. Elle devrait favoriser le consensus entre les membres de l'entreprise autour de certaines questions épineuses et d'ordre culturel, dont la gestion du temps de prière, des funérailles et d'autres faits sociaux. Cette méthode de gestion évite les conflits interpersonnels et facilite un refoulement des effets pervers de la culture africaine.

Toujours dans cette politique d'adaptation du management moderne en Afrique Occidentale, Dia (1996) montre que le contexte burkinabé est plus réceptif à l'introduction du MQT, au regard d'une identité tribale nationale plus ou moins unifiée, facteur favorisant de bonnes relations humaines. Pour cet auteur, l'esprit de solidarité, le respect de l'autorité, le courage dans le travail et la discussion ouverte dont font preuve les Burkinabé sont un ensemble d'éléments favorables à l'adoption du MQT. A travers une analyse du rapport 1994 de l'ABMAQ, Dia (1996) révèle que la productivité et les relations humaines s'étaient beaucoup améliorées dans dix entreprises privées burkinabé en 1992 après quatre années d'exécution d'un projet pilote de la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) relatif à l'introduction des Cercles de Qualité (CQ) au Burkina Faso.

Finalement, les expériences de l'Afrique du Sud et celles de l'Afrique de l'Ouest montrent clairement le besoin d'adaptation des théories et concepts de management occidental/asiatique en Afrique, tout en posant la problématique d'un changement stratégique dans la conduite future des organisations africaines.

⁴⁶ Nous avons remarqué que spécifiquement dans les Caisses populaires du Burkina Faso, appelées couramment banques populaires, presque toutes les caisses sont tenues par des femmes. Cela renforce l'idée de Kessy (1998) sur la féminisation des fonctions de finance et de commerce dans les entreprises africaines.

4.4 Conclusion

Le développement du management en Afrique connaît des difficultés généralement liées à l'inadéquation des modèles de management dans un contexte socioculturel africain. Car, les traditions et cultures africaines sont omniprésentes dans le management des organisations. Par conséquent, le dysfonctionnement des organisations africaines constaté ces dernières années est à relier d'une part, à la prévalence des styles autoritaires et bureaucratiques et d'autre part, à la timide adoption des théories et concepts de management moderne en Afrique. A cet effet, la littérature récente insiste sur l'urgence à améliorer la qualité du système de management en Afrique. Les entreprises africaines sont alors invitées à opérer des changements organisationnels pour adopter de nouveaux styles de management favorisant leur compétitivité dans une économie internationale très concurrentielle. Selon plusieurs auteurs, ces changements organisationnels passent nécessairement par l'adoption et l'adaptation des concepts de management moderne, notamment du MQT, dans un contexte socioculturel africain.

Dans la présente étude, nous abordons la problématique du management en Afrique dans cette nouvelle perspective. Le chapitre suivant présentera le cadre d'analyse de notre étude sur les styles de management qui s'articulent autour du transfert et de l'adoption du MQT dans un contexte socioculturel africain.

CHAPITRE 5. LE CADRE D'ANALYSE DE L'ETUDE SUR LES STYLES DE MANAGEMENT EN AFRIQUE

Transfert et adoption du Management de la Qualité Totale

« In his book *The New Economics*, W.E. Deming presented his further refined views on how to transform the ways of Western management by creating a new and more effective style of management » (Petersen 1997, 106)

« It appears that TQM could be a more culturally appropriate management framework for Africa [...] but some important parts of it will be difficult to install » (Perry 1997, 233)

5.1 Introduction

Les développements précédents font ressortir qu'il n'existe pas encore un cadre d'analyse suffisamment construit et approprié à l'étude des styles de management dans les organisations modernes en Afrique. Il y'a près de deux décennies de cela, Schmidt (1993) dans sa thèse de Doctorat Unique sur les styles de management dans un contexte occidental, remarquait le même état de fait. La fragilité des cadres d'analyse existants sur ce sujet découle des récents débats épistémologiques engagés par les chercheurs sur la nature et l'application des théories de management dans toutes les situations. Selon W.E. Deming, la connaissance de management classique a besoin d'une profonde transformation (« *profound knowledge* »), laquelle doit intégrer les facteurs sociétaux, dont la diversité de la psychologie des individus et des sociétés (Petersen 1997).

Cette interpellation de W.E. Deming sur un changement effectif et un enrichissement possible de la connaissance occidentale est perceptible dans la conception actuelle du management des organisations. En effet, depuis le boom de l'économie japonaise à la fin des années 1980, le thème de styles de management a regagné un intérêt particulier avec une conceptualisation différente de celle des années 1960. A la fin des années 1980, les performances enregistrées par les industries japonaises dans plusieurs secteurs d'activités économiques sont dues à la spécificité de leurs styles de management par rapport à leurs homologues occidentaux notamment, nord-américains. Cette époque marquait le développement d'une nouvelle épistémologie, la « *pratique de management* » opposée à l'approche traditionnelle et universelle. Cette dernière épistémologie qui suppose une relativité contextuelle dans l'application des théories de management a donné un regain d'intérêt pour les études comparatives interculturelles et internationales. Les chercheurs en Sciences de Gestion se donnent désormais pour engouement de comprendre comment un même phénomène organisationnel peut être parfois perçu et appliqué différemment d'un contexte national à un autre. Cette nouvelle approche du management pose une question fondamentale : comment les concepts et théories de management sont appliqués et interprétés hors de leur origine ?

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 3, un début de réponse à ce questionnement se dessine à travers les résultats d'études de comparaisons internationales et interculturelles (« *cross-national* », « *cross-cultural* », « *inter-*

national ») qui ont connu un accroissement remarquable depuis la fin des années 1980 (Hofstede 1980; Maurice et al. 1992; D'Iribarne 1989; Schmidt 1993; Calori et De Woot 1994; Morden 1995; Lindell et Arvonen 1996; Bourantas et Papadakis 1996; Holden 2002; Schneider et Barsoux 2003). Ces études de comparaisons internationales mettent en exergue à la fois les différences et les similitudes dans les styles de management des organisations dépendamment du contexte national. Toutefois, il est important de constater que la majorité des études de comparaisons internationales s'est focalisée sur le cas de pays industrialisés, notamment occidentaux et asiatiques. Par conséquent, l'évolution de la connaissance de management est assez pauvre des expériences des pays en voie de développement, notamment d'Afrique comme l'a si bien noté D'Iribarne (1989). Pourtant, les pays africains semblent avoir leurs propres logiques et pratiques qui se manifestent concrètement à travers une résistance à l'application tous azimuts des théories et concepts de management occidental/asiatique (confère chapitre 4). C'est face à une telle situation qu'il est plus que jamais nécessaire de chercher à comprendre les spécificités des styles de management dans les pays africains. Par pure coïncidence, il semble que les principales valeurs dont se réclament les principes des théories du management moderne, la socialisation et l'esprit du groupe sont des données de l'héritage africain. Faudrait-il alors déduire que les théories et concepts du management moderne sont adaptés au contexte socioculturel africain ?

La réponse à cette question est difficile au regard de la littérature sur le management en Afrique (confère Annexe n°1). Toutefois, il ressort de l'analyse de certains auteurs que les Africains n'ont pas le même « langage » d'application des théories du management moderne (Blunt et Jones 1997; Mangaliso 2001; Nizet et Pichault 2007). Il s'agira alors dans la présente étude de chercher à comprendre le « langage » africain en matière d'adoption de la démarche du Management de la Qualité Totale (MQT) dans les organisations en Afrique. Une telle investigation doit permettre une appréciation des nouveaux styles de management qui se développent dans une Afrique Occidentale actuellement en pleine mutation. Le MQT est considéré aujourd'hui comme un concept clé pour la compétitivité et le développement des économies de l'Afrique subsaharienne (Mersha 2000). Cependant, l'étude des styles de management à travers l'adoption du MQT en Afrique suppose un cadre d'analyse théorique appropriée. Ce cadre d'analyse doit tenir compte des limites des différents modèles de styles de management existants, mais également de la problématique actuelle du dysfonctionnement des entreprises africaines. Le présent chapitre a donc pour objectif principal de définir le cadre d'analyse de l'étude qui se fonde sur le transfert et l'adoption du MQT dans un contexte socioculturel africain, notamment au Burkina Faso et au Sénégal. Pour ce faire, nous commencerons par définir les fondements conceptuels et théoriques de l'étude (5.2), ensuite nous présenterons le cadre d'analyse de base (5.3) et enfin nous conclurons le présent chapitre par une ouverture sur le contexte et la méthodologie de l'étude (5.4).

5.2 Vers une nouvelle conceptualisation des styles de management

Dans cette section, nous proposons une nouvelle conceptualisation des styles de management. L'étude des styles de management dans les organisations africaines implique le choix d'un cadre d'analyse approprié. Ce dernier cadre d'analyse doit intégrer, dans un premier temps, les limites des modèles classiques de styles de

management (confère chapitre 2) et, dans un second temps, s'enrichir également de la récente littérature sur les théories modernes des organisations.

5.2.1 Les leçons tirées des théories de styles de management : de 1950 à 1980

- **Le résumé et les limites des différents modèles de styles de management**

La revue de la littérature montre qu'il existe différentes approches théoriques des styles de management des organisations (Confère chapitre 2). L'analyse de chaque approche témoigne de sa spécificité et de son importance pour la compréhension des phénomènes organisationnels dans le temps et dans l'espace. Il ressort de la littérature que les traits personnels définissant les compétences des individus, leurs attitudes et comportements, le contexte dans lequel ces derniers évoluent, sont toutes des dimensions importantes de la performance des organisations. Aucune de ces dimensions n'est ni une panacée, ni une idée creuse à une nouvelle conceptualisation des styles de management. Ainsi, il n'existe pas encore un cadre d'analyse suffisamment construit intégrant à la fois toutes ces dimensions. L'étude des styles de management suppose alors la définition d'un cadre d'analyse qui prend en compte à la fois les acquis et les limites des différentes approches existantes.

Les insuffisances notables des différentes approches de styles de management se résument aux points suivants :

- il n'existe pas un « *one best way of leading* » comme le postulent les approches par les « traits » et par les « styles » (comportementale) des années 1950-1970 ;
- les théories contingentes ont partiellement intégré le contexte dans leurs analyses. Elles se sont notamment intéressées aux processus d'interactions entre les managers en focalisant leur attention particulièrement sur l'influence du leader héroïque. Ces théories considèrent les comportements des autres membres de l'organisation comme des actions passives ;
- l'approche par la « culture d'entreprise » a reconduit le plus souvent l'idée du « *one best way of leading* » en attribuant la réussite de l'organisation uniquement aux compétences et à la vision du top management (hiérarchie), notamment au leader héroïque. Par conséquent, les rôles du management moyen et de l'exécutif ont été négligés ;
- l'approche par la « culture nationale » souffre à son tour d'une base conceptuelle solide. Bien que l'émergence de cette dernière ait été la cause du rejet du modèle de management classique, la majorité des recherches dans ce domaine continue de fonder leurs méthodes d'analyse sur des dimensions et concepts nord-américains. Le plus grand problème de l'approche par la « culture nationale », pourtant innovatrice, est essentiellement d'ordre méthodologique (confère Chapitre 6). Toutefois, les approches par la « culture d'entreprise » et la « culture nationale » s'avoisinent sans pour autant s'identifier à notre centre d'intérêt aussi bien sur le plan théorique que méthodologique.

Les limites ci-dessus énumérées attestent qu'il n'existe pas encore un modèle suffisamment construit apte à expliquer les styles de management dans les

organisations. De ce fait, la compréhension des comportements individuels et des actions des groupes de managers dans les organisations reste un travail à approfondir. Récemment, quelques auteurs ont porté des analyses critiques fécondes sur les différentes recherches en management (Stewart et al. 1994; Weick 1995; Hosking 1995; Watson 1994; Chemers 1997) qui ouvrent de nouvelles perspectives. Ces auteurs attirent notre attention sur la complexité des processus d'interactions entre les groupes de managers et ce, en relation avec leur environnement. La présente étude sur les styles de management dans les organisations en Afrique s'inspire de ces nouvelles perspectives comme les grands axes de son cadre d'analyse.

- **Les perspectives et les grands axes du cadre d'analyse de l'étude**

La perspective de l'approche « constructionniste » : *le manager comme acteur*

Les approches « constructionnistes » sont nombreuses et ont été abordées différemment dans plusieurs champs d'intérêts (institutionnel, linguistique, psychologique, culturaliste). Cependant, toutes celles-ci semblent avoir en commun quatre éléments qu'elles réfutent par rapport aux principes classiques de fonctionnement des sciences sociales (Sandberg 2001, 29 et 30) :

- une dualité ontologique : elle consiste à analyser séparément le sujet et l'objet de l'étude ;
- une épistémologie de l'objectivisme : elle postule que la réalité objective est une donnée et la source de toutes les connaissances consciencieusement produites ;
- une « épistémologie individualiste » : l'individu est le seul possesseur et créateur de la connaissance. Par conséquent, les recherches ont mis un accent particulier sur l'individu comme base d'analyse (modélisation, conception de la rationalité) au détriment du groupe ;
- le langage comme miroir de la réalité objective : il est uniquement considéré comme un système de représentation de la réalité, donc un moyen informationnel.

Ces quatre éléments prônés par les démarches classiques en sciences sociales semblent avoir eu de grandes répercussions sur l'évolution des théories du management des organisations. Cette situation explique certainement les limites d'ordre méthodologique et conceptuel qui ont été constatées dans les différentes approches des styles de management précédemment décrites : l'étude des comportements individuels indépendamment du contexte et l'influence comme moyen d'analyse privilégié des interactions entre les managers dans les organisations.

En se situant dans une logique contemporaine des sciences sociales, des auteurs en management ont essayé de définir de nouvelles bases d'analyses des phénomènes organisationnels. De nouvelles approches se dessinent en rejetant formellement les différentes assertions classiques décrites ci-dessus et en considérant le subjectif et l'objectif comme deux entités inséparables représentant une même réalité (Bourdieu 1980; Weick 1995; Searle 1999). Dès lors, il se dégage une relation dynamique entre l'individu et son contexte (Maurice 2000) qui est exprimée de plus en plus à travers les expressions « intériorisation de l'objectif » et « extériorisation du subjectif » (Bonnevitz 1998 et Bourdieu 2000), « subjectivité générique » et « intersubjectivité mutuelle » (Weick 1995). Il apparaît que la réalité est socialement construite et non

une donnée. Cela permet de passer d'une « épistémologie individualistique » à une « épistémologie sociale » qui accorde une importance aux interactions entre les individus et où le langage⁴⁷ se présente comme le principal véhicule de la connaissance et le moyen de compréhension de la réalité sociale :

« The assumption that reality is socially constructed also means a shift from an individualistic to a social epistemology [...] it follows that the social interactions between individuals, rather than the individual mind, is the primary vehicle for developing knowledge [...] Moreover, language often becomes a focal point in social constructionist approaches » (Sandberg 2001, 32).

En adoptant une approche « constructionniste », Weick (1995), dans son ouvrage « Sensemaking in organisation », définit les organisations comme des structures sociales dans lesquelles leurs membres interagissent pour atteindre des objectifs communs et définir leur propre identité organisationnelle :

« Sensemaking processes have a strong influence on the manner by which individuals within organizations begin processes of transacting with others [...] Organizational participants come to appreciate the nature and purpose of a transaction with others by reshaping or clarifying the identity of their own organisation » (Weick 1995, 22).

L'approche par le « sensemaking » s'oppose à l'idée de rationalité rude longtemps imposée dans le management des organisations. Les auteurs s'accordent désormais sur le fait que la conception individualiste de l'organisation longtemps prônée dans les sociétés occidentales a eu une vue réductionniste et simpliste de la nature humaine (Stewart et al. 1994; Weick 1995; Alvesson et Willmott 1996 et Brown 2000). A travers le développement de ses notions de « subjectivité générique » et d'« intersubjectivité mutuelle », Weick (1995) conçoit le management comme étant à la fois une activité individuelle et sociale. Selon lui, la subjectivité de chaque individu est unique et est définie par l'interaction avec l'ensemble des subjectivités des autres membres dont la résultante donne une « intersubjectivité mutuelle » partagée dans l'organisation. En fait, Weick (1995) nous invite à faire attention à une chose importante lorsque l'on cherche à comprendre les phénomènes organisationnels : la double identité du manager dans son organisation.

« When we look at individual behavior in organizations, we are actually seeing two identities: the individual as himself and the individual as representative of his collectivity [...] Thus, the individual not only acts on behalf of the organization in the usual agency sense, but he also acts, more subtly, "as the organization" when he embodies the values, beliefs, and goals of the collectivity. As a result, individual behavior is more 'macro' than we usually recognize » (Chatman et al. 1986)⁴⁸.

Le manager s'identifie à la fois à sa personne et à son organisation. Dans l'approche du management de sens, une importance est accordée à la complexité des interactions entre les managers dans les organisations. A cet effet, pour mieux comprendre comment les structures sociales fonctionnent, il est indéniable d'analyser la nature et le contenu de ces interactions. Les organisations en tant que structures sociales ne seront pas seulement appréciées en termes de concurrence pour l'efficacité et

⁴⁷ Désormais dans le reste du document, la notion de langage s'identifie à la communication, la conversation et le dialogue qui engagent généralement au moins deux individus.

⁴⁸ Cité par Weick (1995).

l'efficacité. La performance des organisations se fera plus en termes de recherche d'images et d'apparences (Morgan 1997). Si nous convenons que les organisations sont des structures sociales dans lesquelles les individus agissent et interagissent, la communication devient alors fondamentale. La communication n'est possible qu'entre deux ou plusieurs personnes. Les interactions entre les groupes de managers et les membres d'une organisation détermineront le sens commun qu'ils donnent aux choses qu'ils font, en somme leurs styles de management.

Malgré les différentes conceptions du management de sens, Brown (2000) avance que leur dénominateur commun se résume à l'analyse du sens des phénomènes organisationnels à travers les échanges discursifs entre les individus. Les conversations et les dialogues entre les membres d'une entreprise apparaissent alors comme les meilleurs moyens de compréhension des phénomènes organisationnels (Hosking 1995 et Mangaliso 2001). La communication, en plus de son rôle traditionnel de transmission d'informations, devient créatrice de sens dans les organisations. Par conséquent, l'organisation se crée à travers le langage et s'y identifie (Boje et al. 2004). Il est important de remarquer que c'est pendant les moments d'ambiguïté et d'incertitude que les managers donnent un sens commun à leur management (Weick 1995 et Baumard 1996). Une situation d'ambiguïté dans une organisation suppose des échanges entre ses membres, des moments de controverses pour aboutir finalement à des signaux de résolution qui aideront les managers à donner un sens partagé à leurs actions. L'analyse par le langage est fondamentale, mais apparaît comme un exercice difficile :

« When confronted with an unequivocal (ambiguous, confusing) event, managers use language to share perception among themselves and gradually define or create meaning through discussion, groping, trial and error, and sounding out » Weick (1995, 99).

A ce titre, les communications de face-à-face et les conversations sont importantes à la compréhension des styles de management dans les organisations. Les processus d'interactions entre les différents managers lient leur communication discursive à leurs comportements et actions dans leur contexte. Les individus apparaissent à la fois comme partie et créateurs de leur environnement (Weick 1995, 31). Cette relation, jadis complexe et dynamique entre l'homme et son contexte, a amené très tôt l'Américaine Mary Parker Follet (1924)⁴⁹ à dire que nous ne sommes ni les patrons, ni les esclaves de notre environnement. Nos actions et nos comportements sont des *« structures structurées et structurantes »* du contexte social (Bourdieu 2000).

La présente étude sur les styles de management suppose que nous prenons en compte tous ces éléments dans notre analyse. L'approche par le sensemaking nous amène à lier les actions des managers à leurs conversations. Par conséquent, les processus d'interactions entre les membres de l'organisation et les groupes de managers, leurs perceptions et appréciations, leurs conversations et dialogues, leurs actions sont des éléments déterminants des styles de management.

Les théories de l'action : imposition de la valeur managériale de la coopération

« We have grown up in a climate of competition between people, teams, departments, divisions, pupils, universities. We have been taught by economists that competition will solve our problems. Actually, competition, we see now, is destructive. It would be better if everyone

⁴⁹ Citée par Weick (1995), op. Cit.

would work together as a system, with an aim for everybody to win. What we need is cooperation and transformation to a new style of management » (W.E. Deming)⁵⁰.

Pour W.E. Deming, l'environnement socioculturel dans lequel évoluent les organisations modernes exige une nouvelle conceptualisation des styles de management qui se fonderait beaucoup plus sur la coopération entre les membres d'une organisation. Autrefois, dans la majorité des recherches, la primauté a été accordée au top management au détriment des managements moyens et de l'exécutif (Stewart et al. 1994; Hout et Carter 1995). Par conséquent, les contributions des autres démembrés ont été négligées dans la gouvernance et dans le fonctionnement des organisations. La notion de « team management » a été introduite d'abord très tôt au début des années 1960 pour analyser les styles de management et la performance des organisations (Hall 1968; Blake et Mouton 1964; Fiedler 1967; Vroom et Yetton 1971) et ensuite, à la fin des années 1980 (Sims et Lorenzi 1991; Katzenbach et Smith 1993) sous le phénomène de mimétisme du modèle de développement économique à la japonaise.

Toutefois, comme nous l'avons déjà notifié précédemment, tous ces derniers auteurs n'ont pas suffisamment exploité les processus d'interactions entre les différents membres des organisations. Cette insuffisance est liée au fait que les approches de management traditionnel ont adopté la méthodologie classique de la sociologie dans les études des groupes sociaux. Ces dernières approches ont considéré les processus d'influence comme la principale base d'analyse des interactions entre les individus dans les organisations (Wekselberg et Goggin 1995). Par conséquent, la majorité des recherches précédentes ont traité des effets d'influence du manager général sur les autres membres de l'organisation. Les comportements et les actions de ces derniers ont été considérés comme passifs.

Cette conception des choses a été critiquée par d'autres auteurs qui se sont penchés plus spécifiquement sur les interactions entre les individus dans les organisations. Dans un ouvrage intitulé « Advances in interdisciplinary studies of work teams », Beyerlein et al. (1995) ont récapitulé différentes contributions qui considèrent la coopération et la collaboration plutôt que l'influence comme l'essence des interactions entre les groupes d'individus dans les organisations. De par le caractère interdisciplinaire et multifonctionnel des activités organisationnelles, la raison d'être des interactions entre les différents managers ne peut que reposer sur la collaboration et la coopération (Tjosvold et Tjosvold 1995; Wekkelberg et Goggin 1995; McDermott 1995; Mohrman et al. 1995; Purser et Montuori 1995; Hoegl et Gemuenden 2001). Toutefois, cette collaboration ne saurait se résumer uniquement à un simple engagement ou à une certaine implication des subordonnées comme le postulent les approches classiques des styles de management. Elle se caractérise à la fois par une discussion ouverte et une opposition de points de vue des différents membres de l'organisation. Les moments d'interactions discursives sont qualifiés d'ambiguïté par Weick (1995), de « open discussion of opposing views » par Kristof et al. (1995) et de « controverse theory » par Tjosvold et Tjosvold (1995). Pendant le dialogue libre, chaque manager doit être à mesure d'exprimer clairement ses opinions, de persuader en mettant en compétition ses expériences et en les évaluant, d'accepter ou de rejeter les perceptions et les appréciations des autres. La finalité du dialogue est

⁵⁰ Cité par Tjosvold D. et Tjosvold M. M. (1995), Cross-Functional Teamwork, in Beyerlein et al. (1995).

l'aboutissement à un consensus qui orientera les comportements et les actions des managers dans leur organisation :

« Collaboration means to labor together [...] When collaborating with another over time, we can learn how others do the work well enough to understand their tacit communication, hearing the subtleties in their speech. Then we can be more economical in our communication and more finely tuned to the subtleties of their action [...] Collaboration means to be turned in to the internal logic of another's action and able to contribute meaningfully to it. To do that, we need some forum or dialogue in which we can see other's action unfolding, some actual work that is visible to the other » (McDermott 1995, 40 et 41).

La coopération est donc un moyen d'expérimentation de leurs idées, de leurs compétences et une nouvelle source d'acquisition de la connaissance. En réalité, en raison de l'interdisciplinarité et des interrelations fonctionnelles dans l'organisation, les différents managers sont amenés à apporter leurs contributions par des interactions avec quelques ou tous les membres (Tjosvold et Tjosvold 1995). Par conséquent, c'est à travers le dialogue et les conversations que les managers définiront leurs styles de management :

« Dialogue is laterally thinking together [...] It is not just openly exchanging opinion [...] Dialogue involves sharing incomplete and unfinished ideas so that others can contribute while the ideas are still nascent enough to be easily influenced. It involves listening with an ear for finding ways to contribute to and build on each other's thoughts. It is not simply pure appreciation. It is a genuine contact and engagement with the other's thoughts » (McDermott 1995, 52).

La collaboration entre les groupes de managers devient de plus en plus un impératif de gestion des organisations dans un contexte de mondialisation et de mutation économique où, les diversités culturelles s'accroissent de plus en plus. L'efficacité de cette collaboration dépendra de la qualité des interactions existantes entre les différents managers. Chaque manager dans sa fonction est spécialisé et recruté pour une tâche donnée. De ce fait, la coopération et la collaboration sont des caractéristiques essentielles d'interactions et de partage d'expériences entre les managers d'une organisation. Pour Hoegl et Gemuenden (2001), une bonne qualité des interactions conduit au consensus, à la satisfaction des managers à travers l'acquisition de connaissances et à la performance de leur organisation.

La contribution de ces derniers auteurs est incalculable dans la mesure où ils essaient de caractériser les interactions pouvant exister entre les groupes des managers (coopération, collaboration, discussion ouverte, conversations et compromis) ainsi que les conditions de leur efficacité (échange d'expériences, auto évaluation, source de nouvelle connaissance, consensus). Contrairement aux approches traditionnelles de management, ils portent leur attention sur le groupe de managers plutôt que sur l'effet d'influence individuelle (celui du leader héroïque).

Toutefois, ces auteurs ont rejoint les approches classiques de l'ethnométhodologie, de l'interaction symbolique et de la psychologie culturelle qui étudient l'interaction de face-à-face (Sandberg 2001). Reconnaisant par contre l'importance du langage, ils ont omis d'analyser et de saisir son contenu ainsi que les processus par lesquels il est transformé en action. Ils ont également négligé d'intégrer et de tenir compte de l'importance du contexte social dans lequel interagissent les individus. Ils ne montrent

pas comment les individus lient leurs communications discursives à leurs actions dans leurs organisations. Partant des différentes contributions de ces dernières analyses, il n'y a plus de doute à considérer le langage comme le mobile par lequel nous pouvons comprendre et analyser les comportements et les actions des managers dans leurs organisations (Nohria et Eccles 1998; Watson 1994; Sjöstrand et al. 2001), en somme leurs styles de management.

En résumé, par une revue de la littérature plus ou moins exhaustive, nous avons montré dans cette première section que la coopération et les interactions entre les membres d'une entreprise représentent des dimensions importantes des théories modernes des organisations, et devront intégrer la nouvelle conception des styles de management. Par conséquent, dans la présente étude sur les styles de management en Afrique, nous avons choisi de baser notre cadre d'analyse sur le transfert et l'adoption du concept MQT dans les organisations africaines. Il s'agit en fait de montrer comment les membres/managers interprètent et appliquent ce dernier concept dans leurs organisations en relation avec la spécificité de leur contexte socioculturel. Le choix de ce cadre d'analyse a une double justification : (1) théorique : le MQT est le concept dont l'application des principes demande la mise en œuvre d'un système global et coopératif de management et une exigence d'amélioration continue de tous les processus de l'entreprise ; (2) pragmatique : l'adoption du MQT, par rapport à beaucoup d'autres concepts, a été la source de performance effective de plusieurs grandes entreprises asiatiques et occidentales (Glover et Siu 2000; Karsten et Illa 2004). Dans le même ordre d'idée, plusieurs auteurs pensent que l'adoption du MQT est le meilleur moyen de changement des styles de management et d'amélioration de la performance et de la compétitivité des organisations africaines (Wilson et al. 1995 ; Perry 1997 ; Thairu 1999 ; Mersha 2000 ; Isaksson et Wiklund 2002 ; Simen 2003, Wankhade et Dabade 2005). A cet effet, Perry (1997) soutient que le MQT constitue un cadre d'analyse approprié pour comprendre la spécificité culturelle du management en Afrique. C'est au regard de toutes ces raisons que nous avons choisi le cadre d'analyse de l'adoption du MQT pour étudier les styles de management des entreprises en Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal.

Avant de présenter notre cadre d'analyse, il est important de préciser les fondements théoriques de la présente étude desquels deux grandes dimensions nous paraissent essentielles : les interactions conversationnelles (Karsten et Illa 2005) entre les membres des organisations et le contexte socioculturel dans lequel ces derniers interagissent.

5.2.2 Les fondements théoriques de la présente étude

Dans la littérature récente, bon nombre d'auteurs établissent une relation directe entre le langage, les cultures et les pratiques organisationnelles (Nohria et Eccles 1992; Watson 1994; Steward 2001; Holden 2002; Falola 2003; Shotter et Cunliffe 2003; Green 2004; Robichaud et al. 2004; Boje et al. 2004; Sturdy 2004). Le langage et les dialogues sont des formes d'organisations et l'organisation est une configuration de langage et de dialogues (Boje et al. 2004, 573). Il ressort que les activités quotidiennes des organisations sont marquées par des interactions et des conversations entre les membres. A cet effet, Nohria et Eccles (1992), dans leur ouvrage « Beyond the Hype », montrent à quel point les managers utilisent le langage, non seulement pour communiquer, mais aussi pour se comprendre et donner un sens à ce qu'ils font.

La narration permet alors de déceler à la fois ce qui est accepté comme normal dans une communauté ainsi que les points d'irrégularités (Robichaud et al. 2004, 619). Les pratiques quotidiennes des managers se résument donc à ce que Moldoveanu (2002) a appelé le « langage games » (jeux du langage) fait de coordinations tacites. Par conséquent, les organisations s'identifient et se créent par le langage (Boje et al. 2004, 571). Par ailleurs, le langage exprime également le contexte (Boje 2004, 572).

Nous avons maintes fois montré que le côté pragmatique du langage se trouve dans la sphère de la vie humaine et c'est à travers elle que nous pouvons mieux comprendre les attitudes et les actions des individus dans une organisation donnée. En outre, nous sommes convaincue que les conversations et le dialogue sont les meilleurs moyens par lesquels les managers arrivent à adopter et à interpréter les concepts de management dans leurs organisations (Karsten et Illa 2004, 2005 ; Illa et Karsten 2007).

Il ressort de toutes ces analyses théoriques que les conversations et le dialogue entre les membres d'une organisation permettent de lier plus explicitement les niveaux micro et macro (Boje et al. 2004). Par conséquent, notre étude sur les styles de management en Afrique accorde une importance à deux soubassements théoriques qui privilégient l'approche dialectique entre le niveau micro et le niveau macro : la théorie de l'habitus et l'approche sociétale.

- **L'apport de la théorie de l'habitus et de l'approche sociétale**

La théorie de l'habitus et l'approche sociétale se positionnent dans une approche du « constructionnisme » actuellement considérée comme modératrice des idéologies de l'objectivisme et de celles du subjectivisme. Le « constructionnisme » social regroupe plusieurs approches de recherche dont la « théorie de l'interaction communicative »-Habermas, les « théories de l'interaction symbolique »-Mead, la « théorie du discours »-Foucault, les « théories de la culture »-Geertz et Alvesson, les « théories institutionnelles »-DiMaggio et Powell, la « théorie du sensemaking »-Weick et certaines « théories de l'action »-Giddens et P. Bourdieu (voire Sandberg 2001, 29). De tout ce qui précède, il apparaît clairement que la société et ses cultures influencent le management des organisations. Toutefois, une genèse du contenu des théories de la sociologie des organisations a permis à Maurice et al. (1982) d'avancer que la définition des rapports *acteur-organisation-société* n'est pas unanimement acceptée de tous les auteurs. Par exemple, le rôle du manager est qualifié par certains auteurs de passif (agent) et par d'autres de dynamique et actif (acteur). Nonobstant, le problème crucial qui se pose actuellement aux nouvelles théories des organisations est la difficulté à articuler le niveau micro et le niveau macro. Tout en relevant les limites des analyses passées sur cette question, notamment la tendance à vouloir forcément justifier le particulier par le général ou de sacrifier l'une des deux dimensions au profit de l'autre, Maurice et al. (1982, 343-348) reconnaissent une similitude entre la base théorique de leur approche avec celle de la théorie de l'habitus de P. Bourdieu. De plus, ils confirment que l'approche de ce dernier est sans doute « *l'une des tentatives les plus fructueuses d'articulation des conduites individuelles aux structures sociales* ».

Dans la présente étude, les contributions de ces deux méthodes d'analyse sont toutes importantes. L'habitus nous fournit une base théorique consistante tandis que

l'approche sociétale nous propose une méthode d'analyse. Comme l'ont si bien dit Maurice et al. (1982, 328), l'approche sociétale a pour objectif de proposer une méthode d'analyse plutôt qu'une théorie. D'ailleurs, la fragilité théorique de l'approche sociétale en perpétuelle construction a été reconnue et relevée à plusieurs reprises par ses propres auteurs (Maurice et al 1982; Maurice 1989; Maurice et Sorge 2000). Toutefois, nous pensons que la théorie de l'habitus de P. Bourdieu comble l'insuffisance théorique de l'approche sociétale sans dérouter cette dernière de sa méthode d'analyse qui reste à notre point de vue originale. Dans la théorie de l'habitus de P. Bourdieu, « *l'objet d'analyse n'est pas celui des rapports entre l'acteur et le système mais, plutôt celui des rapports entre les 'pratiques' et les 'structures'* » (Maurice et al. 1982, 345). En centralisant notre analyse sur les cultures organisationnelles et sur une épistémologie de « *la pratique de connaissance* », cette dernière théorie nous permet d'apprécier les pratiques de management en adéquation avec les structures sociales. Cependant, la théorie de l'habitus de P. Bourdieu n'offre pas encore un cadre d'analyse empirique assez élaboré contrairement à l'approche sociétale (Maurice 1989, Winch et al. 2000). Embrassant la même épistémologie, la théorie de l'habitus et l'approche sociétale pourront se compléter sans pour autant dissimuler l'originalité de chacune de ces deux démarches d'analyse.

La contribution théorique de l'habitus à l'évolution du management des organisations ainsi que les problèmes liés à son opérationnalisation ont été déjà indiqués par plusieurs auteurs (Everett 2002; Mutch 2003; Noble et Watkins 2003)⁵¹. La théorie de l'habitus est fondamentale pour notre étude étant donné qu'elle met au centre de son analyse la pratique discursive des membres/managers des organisations. La pratique est le produit de l'habitus (Bourdieu et Wacquant 1992, 112) qui établit un lien médiatique entre les structures sociales-macro et l'action individuelle-micro (Everett 2002, 66).

- **Les styles de management : une analyse par l'habitus**

« *Traduction du latin habéo, l'habitus réfère étymologiquement à ce qui a été incorporé* » (Vinaches 1998, 35). Le philosophe/sociologue français « P. Bourdieu en mobilisant le concept 'd'habitus' entend montrer le poids de l'histoire individuelle et collective dans l'action » (Vinaches 1998, 37). Il a développé le concept d'habitus comme un modèle de compréhension des pratiques linguistiques des individus en relation avec leur contexte socioculturel. L'habitus est donc un concept médiateur entre le *Macro-général-champ* et le *micro-particulier-individu* (Bourdieu et Wacquant 1992; Vinaches 1998 et Everett 2002).

« *Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent*

⁵¹ Parlant de limites de la théorie de l'habitus en dehors des débats philosophiques, les auteurs distinguent essentiellement trois : (1) le caractère déterministe de l'habitus, (2) l'habitus comme une entité statique (3) et le reproche de se retourner contre sa propre épistémologie, le caractère consciencieux des actes individuels. Ces trois limites attribuées à l'habitus sont dans la réalité le résultat d'un problème de compréhension des écrits et des idées de P. Bourdieu qui semblent plus explicites dans Bourdieu et Wacquant (1992).

être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et de maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement 'réglées' et 'régulières' sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être en rien le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre » (Bourdieu 1980, 88 et 89).

L'habitus est un ensemble de dispositions et d'expériences acquises par acculturation depuis l'enfance et au cours de la vie active, qui permettent aux individus d'agir et de se comporter de façon spécifique aussi bien sur le plan social qu'organisationnel (Steward 2001). Ce processus d'acquisition d'expériences justifie les multiples interactions complexes possibles qu'aucune règle ne pourrait en aucun cas prédire (Bourdieu 1990). *« L'habitus est une capacité infinie d'engendrer en toute liberté des produits-pensées, perceptions, expressions, actions qui ont toujours pour limites les conditions historiquement et socialement situées de sa production »* (Bourdieu 1980, 93). L'habitus explique comment les individus, dans des positions et des classes asymétriques données dans une société, arrivent à partager la même culture, les mêmes valeurs et pratiques (Bohrman 1999, 133).

« Une fonction de la notion d'habitus est de rendre compte de l'unité de style qui unit les pratiques et les biens d'un agent singulier ou d'une classe d'agent [...] L'habitus est ce principe générateur et unificateur qui retraduit les caractéristiques intrinsèques et relationnelles d'une position en un style de vie unitaire, c'est-à-dire un ensemble unitaire de choix de personnes, de biens, de pratiques [...] Les habitus sont des principes générateurs de pratiques distinctes et distinctives » (Bourdieu 1994, 23).

L'habitus reproduit et transforme donc la vie sociale grâce aux interactions et pratiques mutuellement négociées entre les différents acteurs sociaux (King 2000, 431). L'habitus du sujet le motive à agir et à se comporter de façon spécifique (Butler 1999, 202). Finalement, *« l'habitus est donc à la fois le produit de cette histoire individuelle mais aussi collective, incorporée dans nos têtes, nos actions [...] Dès lors l'habitus est aussi le principe, le vecteur de nos actions, ce qui nous fait réagir 'spontanément' de telle manière plutôt que de telle autre »* (Vinaches 1998, 36).

Les différentes définitions du concept d'habitus justifient son utilisation de plus en plus importante dans les analyses contemporaines des théories des organisations. Nous avons déjà notifié que la grande révolution du 20^{ème} siècle intervenue dans les Sciences de Gestion a été la distinction entre la « théorie » et la « pratique » de management des organisations. La pratique de management fait référence à l'idée de coopération entre les managers (« community practice » selon Much 2003), mais également aux dispositions issues de leurs expériences qu'ils apportent dans leurs organisations. Toutefois, la pauvreté de la littérature sur le management à expliquer ces derniers phénomènes organisationnels a conduit certains auteurs à placer l'habitus au centre des théories modernes des organisations (Everett 2002 ; Much 2003). La grande contribution de l'habitus aux théories des organisations est son invitation à s'intéresser à la fois, aux origines sociales et éducatives des managers dans une perspective d'analyser leurs effets sur les pratiques actuelles de management (Steward 2001; Much 2003 et Nash 2005).

L'habitus permet donc de légitimer les considérations émotionnelles et esthétiques des managers dans leurs organisations (Everett 2002, 57), lesquelles ont été pendant longtemps ignorées dans la littérature. Ces contributions de l'habitus aux théories

modernes des organisations ont conduit Delavallée (1995) à affirmer que c'est le concept qui rend le mieux compte des limites sociales de la rationalité. En effet, le rationnel est à la fois politique, émotionnel, culturel, institutionnel et discursif (Sturdy 2004). Par conséquent, le cadre d'analyse de l'habitus nous propose une démarche solide pour comprendre les processus de transfert et d'adoption des concepts de management dans un contexte socioculturel donné. La légitimité d'un concept de management dans les organisations est coordonnée à la fois par des justifications pathos (émotionnelle), logos (objective) et éthos (sociale et culturelle) qui sont toutes exprimées à travers les interactions conversationnelles/« talk-in-interactions » (Karsten et Illa 2005, 611) entre les managers. Cook et Brown (1999, 397) qualifient cette capacité d'interprétation des concepts de management de « pratique de la connaissance » (« knowing how »). Cette pratique de la connaissance qui peut être identifiée à l'intelligence n'a de sens que dans la capacité de l'individu à exercer efficacement et avec habileté une activité ou une tâche spécifique donnée (Jashapara 2004). Pendant que la connaissance explicite (« knowing what ») est décrite comme quelque chose qu'on possède et qu'on peut partager, le « Knowing how » (connaissance implicite) est une réelle dynamique de l'action humaine qui reflète l'habitus du manager. Elle est généralement exprimée à travers les interactions discursives avant d'être transformée en pratiques collectives de management dans l'organisation⁵². L'interprétation des concepts de management dépendra donc des habitus des managers et de ceux des autres membres de l'organisation. A travers les conversations, les membres d'une organisation se socialisent pour non seulement partager leurs points de vue mutuels, mais également pour s'accorder sur les mêmes définitions et perceptions face à une situation donnée (Von Krogh et al. 2000, 125).

En définitive, la théorie de l'habitus nous enseigne que l'adoption d'un concept dans une organisation est une activité collective et contextuelle à travers laquelle nous pouvons apprécier les styles de management.

- **Les styles de management** : *une analyse par l'approche sociétale*

Dans les chapitres 3 et 4, nous avons montré qu'il existe une certaine relation entre les styles de management et les cultures nationales des sociétés dans lesquelles évoluent les organisations. Cette situation a redonné un regain d'intérêt pour les études de comparaisons internationales en management, occasionnant du coup la tendance à une rupture avec l'approche de convergence et à une émergence de modèles de gestion nationaux et régionaux (Schneider et Barsoux 2003). Force est de constater que ces études de comparaisons internationales ont adopté différentes méthodes d'analyse et ce, en relation avec les positions épistémologiques, théoriques et méthodologiques de leurs auteurs.

La méthodologie comparative, dont la comparaison internationale est l'une des applications, a des origines lointaines si bien qu'elle se confond avec l'histoire des Sciences sociales (Maurice 1989). L'approche sociétale originelle est une des méthodes de comparaisons internationales et se situe au milieu des années 1970, période de crise économique (Maurice et al. 1992). Elle a été développée dans le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) en Aix-en-Provence (France) grâce à la coopération entre trois auteurs : Maurice M., spécialisé en

⁵² Les décisions sont prises en l'absence d'une quelconque règle.

sociologie du travail et des organisations ; Sellier F., un professionnel des relations industrielles et Silvestre J.-J., un économiste du travail. Les travaux de ces auteurs consistaient en une démarche comparative qui a porté sur deux pays industriels (Allemagne et France) et dans lesquels elle a étudié les structures collectives comme l'entreprise, le système éducatif, les catégories socioprofessionnelles, les organisations professionnelles, etc. L'objet central de l'approche sociétale a été d'analyser l'entreprise et ses acteurs dans la société (Maurice et al. 1992, 77). Les travaux de Maurice et de ses collègues visaient essentiellement à identifier et à comprendre les similitudes et les différences qui existent entre l'Allemagne et la France en termes de régimes de salaires des employés, de formation professionnelle et de relations industrielles.

Cependant, l'approche de ces derniers s'oppose à d'autres études de comparaisons internationales semblables qui s'intéressent à des sujets identiques ou différents. A titre d'exemple, nous pouvons citer le travail précurseur de Crozier et Friedberg (1977) décrit dans leur ouvrage fondamental intitulé « L'acteur et le système ».

Mais, qu'est-ce qui fait l'originalité de l'approche sociétale ?

L'originalité de l'approche sociétale se trouve dans sa démarche vers la construction d'un modèle plutôt qu'une généralisation théorique qui se réclame a priori d'un certain statut de scientificité (Maurice 2000). Comme nous l'avons déjà souligné, l'approche sociétale partage la même stature épistémologique que la théorie de l'habitus de P. Bourdieu. Ces deux approches s'éloignent de celles de certains auteurs (par exemple Crozier et Friedberg 1977) qui, dans leurs analyses des rapports acteur/individus et système/structures, privilégient le système/structures au détriment du jeu des acteurs/individus (Sainsaulieu et al. 1981) et vice versa. Par contre, la contribution majeure de l'approche sociétale et de la théorie de l'habitus est leur tentative, par une épistémologie « constructionniste », de problématiser et de proposer une démarche permettant d'une part, d'assurer une « dialectique » au sens de Sorge (2000) entre le micro (acteur, individu) et la macro (organisation, société) et d'autre part, le principe de continuité ou de discontinuité qui caractérise les phénomènes observés d'un pays à un autre en fonction des concepts ou indicateurs utilisés dans chaque cas. L'approche sociétale focalise alors son analyse sur la construction des acteurs et de leurs champs d'action. Par conséquent, la notion de socialisation des acteurs est essentielle dans l'analyse sociétale (Maurice et al. 1982). De ce fait, l'approche sociétale s'apparente à la fois au structuralisme et à l'interactionnisme (Sorge 2000).

Toutefois, il faut noter que l'approche sociétale sous sa forme originelle est en pleine évolution suite aux différentes critiques qui lui ont été adressées ces dernières années (Maurice et Sorge 2000). Elle reçoit l'une de sa plus grande critique des néo-institutionnalistes qui, reconnaissant quand bien-même l'originalité de l'approche sociétale, reprochent à cette dernière d'avoir encastéré les effets sociétaux uniquement dans l'espace national (la nation). Cet encastrement semble remettre en cause l'épistémologie qui sous-tend l'approche sociétale et redirige cette dernière vers le fonctionnalisme (Théret 2000). Cette même critique a été exprimée par les tenants des théories contingentes qui avancent que la recherche des similarités dans l'évolution de l'environnement technologique dans les pays industriels et capitalistes prête le flanc à une convergence dans le management des organisations (Winch et al. 2000). A cet

effet, D'Iribarne (1991) reproche à l'approche sociétale d'avoir négligé les phénomènes culturels dans leur analyse. Verdier (2000, 2) atténue toutes ces critiques en proposant que l'approche sociétale puisse dépasser son niveau d'analyse « *nation* » pour tenir compte « *des transformations dans les sociétés contemporaines qui se construisent dans la conjugaison des dimensions à la fois nationale, locale et mondiale* ».

En nous accordant avec Maurice et Sorge (2000) sur la nécessité d'enrichir la dialectique entre les niveaux micro et macro, nous pensons que la relation établie par P. Bourdieu entre l'habitus et le champ est une piste de solution. Car, « *la relation entre l'habitus et le champ est d'abord une relation de conditionnement (le champ structure l'habitus), mais aussi une relation de connaissance ou de construction cognitive (l'habitus contribue à constituer le champ comme monde signifiant, doué de sens et de valeur)* » (Bourdieu et Wacquant 1992, 102 et 103).

En somme, la présente étude, tout en reposant les fondements théoriques de son cadre d'analyse essentiellement sur les contributions de la théorie de l'habitus et de l'approche sociétale, adopte par la même occasion une *approche dialectique des styles de management* capable de rendre compte des spécificités culturelles de la pratique du MQT dans un contexte africain.

5.3 Le cadre d'analyse de l'étude sur les styles de management : à la recherche d'une dialectique entre le champ sociétal africain et la pratique du MQT

Il apparaît clairement que le management des entreprises modernes en Afrique est influencé par les valeurs traditionnelles africaines (confère chapitre 4). A cet effet, plusieurs méthodes d'analyse de la problématique du management des organisations africaines ont été développées (Tidjani 1995). Toutefois, il manque une méthode d'approche solide qui établit une certaine dialectique entre les valeurs culturelles africaines et le management des entreprises modernes. Le chapitre 4 montre que la plupart des analyses de la problématique du management en Afrique ont échoué, retombant dans les biais méthodologiques du fonctionnalisme ou du culturalisme que nous allons expliciter dans le Chapitre 6. Une dialectique entre deux choses suppose une interaction entre ces dernières mais pas une relation d'influence comme il l'a été dans la majorité des recherches en management interculturel.

Dans le modèle de base de la présente étude, il s'agira de montrer comment les managers africains interprètent ou traduisent les concepts de management, notamment le MQT, dans leur contexte sociétal. De ce fait, notre approche intègre la dimension dialectique comme médiatrice entre le sens que les managers africains donnent à leurs pratiques managériales et les réalités socioculturelles de leur contexte. A travers une analyse dialectique, nous voulons essayer une nouvelle démarche méthodologique dans les études des phénomènes organisationnelles en Afrique, laquelle diffère des approches fonctionnalistes et culturaliste traditionnellement utilisées par les auteurs.

L'approche anthropologique⁵³ qui est la plus adoptée dans les recherches en management en Afrique (Tidjani 1995) pose le risque de vouloir par tous les moyens

⁵³ Les auteurs utilisent de façon interchangeable « l'approche anthropologique » et « l'approche culturaliste ».

expliquer les problèmes organisationnels par les traditions africaines, avec des résultats qui ne sont généralement pas soutenus par des études empiriques. À côté de cette dernière, l'approche institutionnelle sous sa forme normative recommande la formation professionnelle comme moyen de perfectionnement du management en Afrique. Elle suppose que le professionnalisme des managers suffit à appliquer efficacement les concepts de gestion pour atteindre la performance des organisations. Le problème de l'approche institutionnelle est le fait qu'elle ignore l'influence du contexte socioculturel et la complexité des processus d'interprétation des concepts de management. Si Tidjani (1995, 31) est arrivé à proposer un modèle plus dynamique qui tient compte à la fois des dimensions culturelle et institutionnelle, une certaine continuité entre les objets étudiés et les structures sociales (fonctionnalisme) et une ignorance du rôle du manager comme acteur principal dans les processus sont des problèmes qui demeurent.

L'approche sociétale par la dialectique entre acteurs et structures sociales permet de surmonter les insuffisances des approches institutionnelle et anthropologique et de comprendre davantage le « sensemaking » (Weick 1995) des managers africains. Le modèle de base que nous présentons tente d'établir une certaine dialectique entre les cultures nationales des sociétés africaines et les processus d'adoption du MQT dans les entreprises modernes en Afrique. Par ce modèle, nous pensons identifier certaines spécificités du système de management africain.

5.3.1 La présentation du cadre d'analyse et le rappel des questions de recherche

Il existe une certaine articulation entre le cadre conceptuel et les questions de recherche (Miles et Huberman 1994 ; Yin 1989 ; Wacheux 1996). Les questions de recherche rendent plus explicite et opérationnel le cadre conceptuel (Miles et Huberman 1994, 56). Dans les lignes qui suivent, nous présenterons le modèle de base de notre étude empirique dont la justification et les limites sont faites à travers le rappel des questions de recherche.

- **Le modèle de base de l'étude empirique**

Un débat s'est toujours animé entre les chercheurs autour de la question à savoir si oui ou non, il est nécessaire de disposer d'un cadre d'analyse avant la recherche de terrain. Cette question résulte du paradigme traditionnel qui oppose les recherches de type qualitatif à celles de type quantitatif avec des approches différentes du réel reposant respectivement sur l'induction et la déduction des résultats. Analysant cette situation, Miles et Huberman (1994) justifient la nécessité et l'intérêt à disposer, quel que soit le penchant méthodologique du chercheur, d'un cadre d'analyse de base plus ou moins élaboré. Le cadre conceptuel a l'avantage d'orienter le chercheur par une délimitation du champ de l'étude. Il permet au chercheur d'être sélectif, de décider de quelles dimensions ou variables sont les plus importantes, de quels types de relations seront vraisemblablement les plus significatifs et en voie de conséquence, de la nature des informations qui doivent être collectées et analysées (Miles et Huberman 1994).

Le cadre d'analyse de base suivant a été élaboré par nos soins, en tenant compte de trois facteurs essentiels : les leçons tirées de la littérature sur les modèles de styles de management existants, la problématique actuelle du management des entreprises

modernes en Afrique et de notre positionnement épistémologique et théorique dans les champs de la recherche en Science de Gestion.

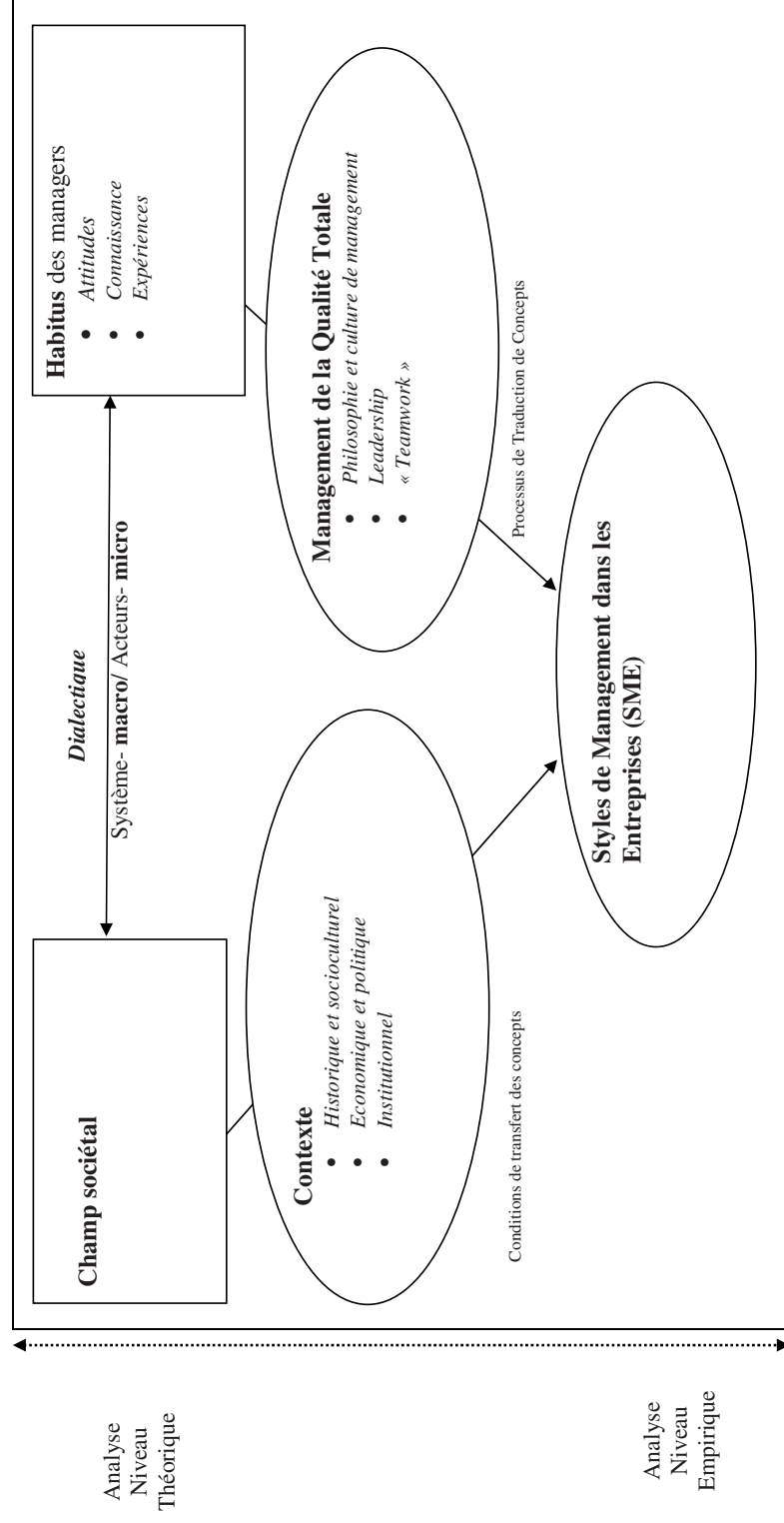


Figure 5.1 : Le cadre d'analyse de l'étude des styles de management suite à l'adoption du MQT dans un contexte africain

- **La justification et les critères de choix du cadre d'analyse**

Nous avons tenu dans la présente étude à construire un cadre d'analyse à cause des problèmes d'ordre méthodologique et conceptuel que rencontrent les différentes approches théoriques des styles de management : une tentative ratée de vouloir utiliser les variables nord-américaines dans toutes les situations, des conceptualisations disparates et souvent contradictoires à travers différents modèles, une importance accordée au processus d'influence plutôt qu'à l'interaction du groupe. La position épistémologique adoptée dans la présente étude et la nouveauté du champ d'investigation⁵⁴ rendent plus que difficile la possibilité de trouver dans les approches de styles de management existants un cadre d'analyse approprié.

Décider alors d'étudier les styles de management dans les entreprises en Afrique, contexte totalement différent de l'Occident, nous interpelle à tenir compte de toutes ces questions d'ordre théorique et méthodologique que rencontrent les théories du management contemporain. Dans la présente étude, nous avons pour objectif principal de comprendre les processus d'interprétation des concepts de management, notamment du MQT, dans les pratiques quotidiennes des entreprises africaines qui évoluent actuellement dans un environnement concurrentiel régional et international complexe. Une telle investigation devrait nous permettre d'apprécier les nouveaux styles de management adoptés par ces entreprises dans un contexte de changement organisationnel en Afrique. Le concept de MQT étant aujourd'hui au centre de tout changement organisationnel, il permet de mieux conceptualiser notre approche de styles de management. En outre, nous avons adopté une approche dialectique entre macro et micro pour comprendre la médiation qui existe entre les pratiques du MQT et les cultures africaines en définissant les spécificités des styles de management en Afrique. Ce choix se justifie par notre souci de ne pas retomber dans un « structuralisme pur » ou dans un « culturalisme rude » dont aucun n'a assez contribué à rendre compte de la réalité des pratiques organisationnelles, notamment en Afrique. Dans une telle perspective, nous avons reposé notre cadre d'analyse sur la théorie de l'action de P. Bourdieu. Les concepts de champ et d'habitus de cet auteur s'imposent dans notre cadre d'analyse. Nous avons vu qu'il y a un lien entre le langage et les cultures organisationnelles et que l'interprétation d'un concept de management dépend des compétences discursives des managers impliqués dans le jeu. Ces compétences discursives constituent les habitus des managers qui peuvent se manifester différemment (Nash 1990) : un code culturel *unifié-habitus collectif*, un code culturel *internalisé-dispositions de l'habitus* et une *pratique spécifique-habitus manifeste*. Les différentes formes de l'habitus (unifiées, internalisées et manifestes) sont toutes importantes pour comprendre les processus d'interprétation des concepts de management, notamment du MQT dans les organisations. Considérer le champ d'action des managers comme un ensemble de systèmes relationnels⁵⁵ est l'une des contributions de la théorie de l'action de P. Bourdieu qui postule que l'habitus est à la fois « *la technique et le social* » (Bourdieu et Wacquant 1992), toute chose qui permet de dépasser la conception classique et restrictive de la connaissance cognitive.

Récemment, Nash (2005) a critiqué le caractère réductionniste de la connaissance sous ses formes théorique, mentale et individuelle prônées par les théories sur les politiques de l'éducation comme le stipule Mintzberg (1994). Nash (2005) soutient que les talents cognitifs

⁵⁴ A notre connaissance, il n'existe pas encore une étude réalisée spécifiquement sur le thème de styles de management en Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal.

⁵⁵ Les différents systèmes, politique, économique, culturel et institutionnel, ont longtemps été intégrés dans les analyses comme des sous-systèmes souvent indépendants.

sont inséparables de leurs origines sociales et de leurs modes culturelles de transmission. Pourtant, les théories des organisations, notamment celles des styles de management existants, ignorent l'importance de la connaissance (capital) sociale et culturelle après avoir beaucoup emprunté aux approches classiques des traits et des comportements individuels de la psychologie. Pour lui, l'étude de l'habitus permet de rendre compte de la pratique de la connaissance indistinctement de son environnement socioculturel. Dans une telle démarche, il s'agit de considérer la connaissance comme une valeur sociale et culturelle dont le sens n'est perceptible que dans le langage/dialogue et la pratique.

La conception des styles de management dans la présente étude intègre les trois dimensions de la connaissance à travers les trois manifestations non exclusives de l'habitus, à savoir, la connaissance *explicite-intériorisée*, la connaissance *implicite-unifiée* et la connaissance *culturel-manifeste* qui sont toutes importantes à la compréhension des styles de management. Si les deux premières catégories ont été développées dans le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) pour démontrer la raison de la compétitivité des entreprises japonaises (les interactions entre les managers et le partage des expériences), la connaissance *culturel-manifeste* ou « cultural Knowing » (Weisinger et Salipante 2000) est un produit social qui a un caractère dynamique, pragmatique et contextuel. Glisby et Holden (2003) ont déploré la non-prise en compte par Nonaka et Takeuchi (1995) de la troisième dimension de la connaissance (« cultural Knowing ») dans leur modèle, laquelle lacune remet en cause leur propre épistémologie en redirigeant leur approche vers un fonctionnalisme abject.

Opérationnaliser l'habitus sous ces trois formes de connaissance dans notre modèle de base, nous amène à considérer les styles de management induit par l'adoption du MQT dans les organisations africaines comme une activité à la fois individuelle, collective et sociétale.

Dans la sous-section suivante, nous décrirons brièvement le Management de la Qualité Totale dans le but, d'une part, de montrer la relation existante entre ce dernier concept et l'étude des styles de management, et d'autre part, de donner les raisons qui ont conduit à retenir trois dimensions principales du MQT dans notre cadre d'analyse : la philosophie et la culture de management, le leadership et le « teamwork ».

5.3.2 Le Management de la Qualité Totale : historique, définitions, évolution et adoption

« Le petit historique » effectué par l'Université de Lyon ⁵⁶ situe la préoccupation pour la « qualité » dans les organisations industrielles successivement en 1901 en France avec la création du Laboratoire National d'Essai (LNE) et en Irlande en 1908 avec la technique « T de Student » qui propose des méthodes statistiques pour l'industrie. L'engouement pour ce dernier concept s'est poursuivi aux USA, d'abord en 1922 avec Radford qui publie « The control quality in manufacturing » où la qualité est présentée comme indépendante du management et ensuite, en 1924 avec les gourous américains traditionnellement connus. Ces gourous américains peuvent être classés en deux groupes : le premier groupe de Shewhart, Dodge, Roming et le deuxième groupe de W.E. Deming, J. Juran et Edwards qui ont réussi à établir clairement une relation directe entre la qualité et le management des organisations.

Les idéologies de management de la qualité du second groupe de gourous américains (essentiellement W.E. Deming et J. Juran) se sont propagées au Japon à la demande de la

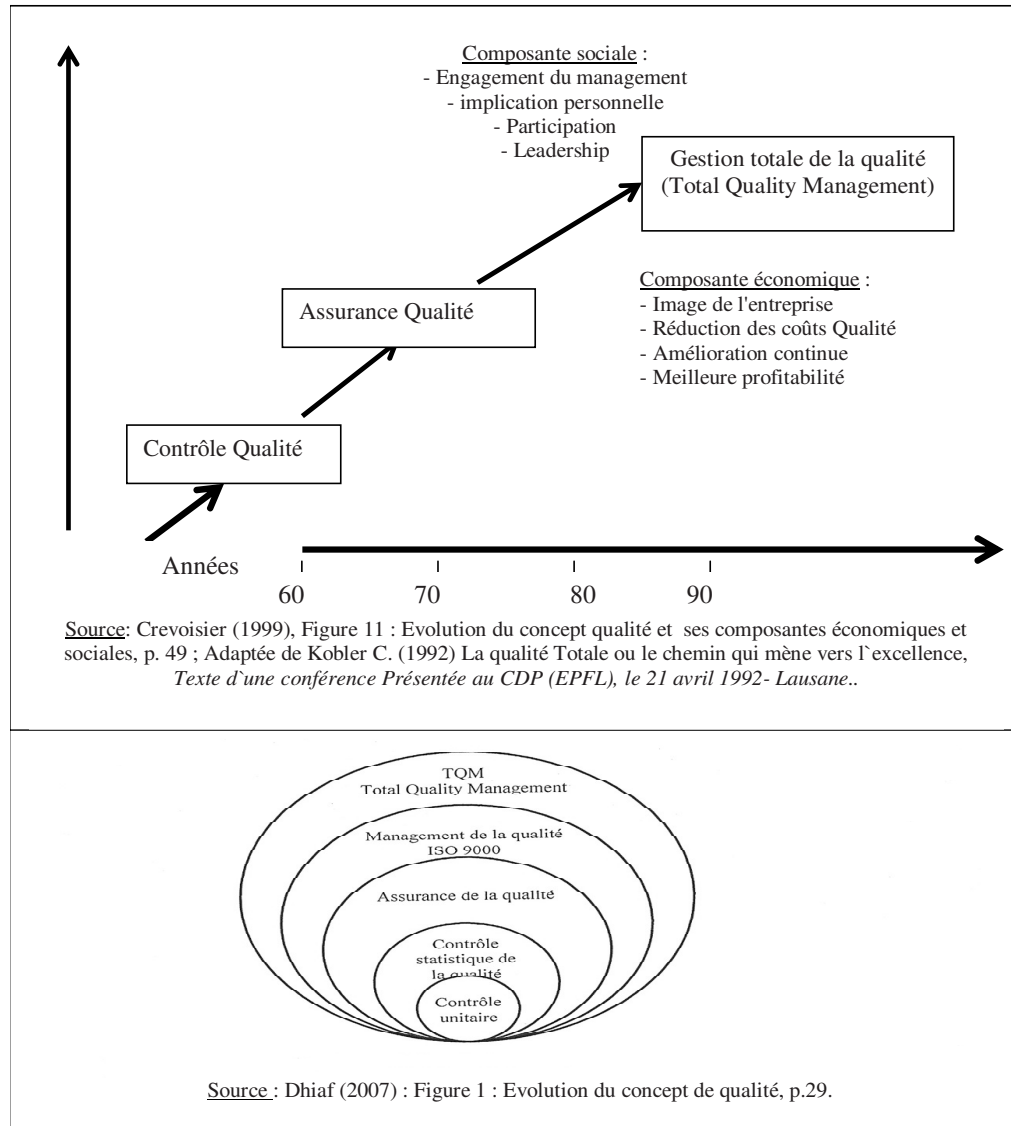
⁵⁶ <http://qualite.univ-lyon1.fr/grandesdates.htm>, consulté en ligne le 05/04/2006.

JUSE créée en 1946 sous la direction du gourou japonais K. Ishikawa. Dès lors, la « qualité » comme un concept de management a subi plusieurs évolutions et s'est popularisée à travers le monde.

L'historique dressé par l'Université de Lyon 1 montre que la naissance de la « qualité » a commencé avec une approche restrictive fondée sur le processus de contrôle statistique (Juran 1997). De nos jours, la conception de la « qualité » ou du management de la qualité (« totale ») dans les organisations a atteint une certaine maturité de sorte que sa définition rencontre rarement une unanimité (Boaden 1997 et Wood 1997) aussi bien dans le monde des académiciens que des praticiens.

Même si le concept de MQT n'a jamais été explicitement employé par les gourous du management de la qualité, il n'y a pas de doute qu'il tire son origine des travaux de ces derniers (Boaden 1997 ; Beckford 1998 ; Wilkinson et al. 1998 ; Ehigie et McAndrew 2005), surtout des enseignements de W.E. Deming à travers son principe de « continuous improvement » (Vinzant et Vinzant 1999, 521). Pour Ehigie et McAndrew (2005), le MQT est le « nouveau né » des concepts de Total Quality Control (TQC) et de Company-Wide Quality Control (CWQC) développés respectivement au début et à la fin des années 1960 par V.A. Feigenbaum et K. Ishikawa. Par conséquent, le MQT est le résultat d'une évolution séquentielle de la notion de qualité dans la gestion de l'entreprise (Lérat-Pytlak 2002 et Dhiaf 2007) : « l'inspection de la qualité », « le contrôle de la qualité », « l'assurance (prévention) de la qualité » et la « qualité totale ». Le schéma suivant représente cette évolution séquentielle de la notion de la qualité dans la gestion de l'entreprise en plaçant sa nouvelle conception contemporaine de MQT au sommet le plus élevé du mouvement de la qualité.

Schéma 5. 2 : L'évolution et la position épistémologique actuelle du mouvement de la qualité



Pour mieux appréhender l'évolution du mouvement de la qualité, nous décrivons dans un premier temps, les grandes idéologies des pères fondateurs et dans un second temps, nous justifierons la diversité constatée dans les définitions et les pratiques du MQT à travers le monde.

- **Le résumé des grandes idées des pères fondateurs du management de la qualité**

Les principaux gourous du mouvement du management de la qualité dont les œuvres ont été les plus influentes sont : W.E. Deming, J. Juran, P. Crosby et A.V. Feigenbaum, K. Ishikawa,

S. Shingo, G. Taguchi et J. Oakland (Beckford 1998). Dans les développements suivants nous décrirons brièvement les points d'intérêts des cinq premiers gourous dont la philosophie, les méthodes et les outils continuent d'influencer actuellement la littérature (Boaden 1997).

William Edwards Deming (1900-1993)

Docteur en Sciences, W.E. Deming a été chercheur en mathématiques au ministère de l'agriculture jusqu'en 1939 et expert en échantillonnage au bureau du recensement. En 1950, il effectue une mission au Japon pour le compte du quartier général de Mac Arthur. La JUSE le contacte pour enseigner le contrôle de la qualité entre 1950 et 1954. En 1960, l'empereur du Japon lui remet la plus haute distinction pour services rendus à l'industrie de son pays. W.E. Deming est célèbre pour la roue de l'amélioration de la qualité appelée PDCA (Plan, Do, Check, Act) et pour le prix Qualité japonais, tous deux portant son nom.

Les pratiques actuelles et les théories modernes du management s'inspirent des idées de W.E. Deming, considéré comme le père fondateur légitime du mouvement de la Qualité (Beckford 1998). Son idéologie et ses enseignements ont été ignorés dans un premier temps dans son propre pays, les Etats-Unis, pour ensuite y regagner toute leur importance à la fin des années 1980 (Vinzant et Vinzant 1999, 522).

Toutefois, les actions de W.E. Deming ont permis le décollage et le développement de l'économie japonaise après la Seconde Guerre Mondiale jusqu'à la fin des années 1980, lesquelles ont intégré la culture du contrôle de la Qualité aux nouvelles théories des organisations. Il a été largement crédité du succès de la conduite de la révolution japonaise de la Qualité. Les Japonais commencèrent à suivre ses recommandations dans la mise en œuvre des contrôles statistiques de process (SPC) ainsi que des techniques de résolution de problèmes (les graphiques et diagrammes de contrôle statistique) durant les années 50. Dans ses enseignements au Japon, entre 1950 et 1951, W.E. Deming met un accent particulier sur le management de la Qualité que sur la qualité du processus de la production (Petersen 1997). A cet effet, il considère le leadership et le top management comme le pivot transmetteur de la culture organisationnelle de la Qualité qu'il résume en 14 points applicables à tous les niveaux des activités opérationnelles (confère figure 5.1 ci-dessous). Avant son intervention au Japon, W.E. Deming a été influencé dans son analyse statistique du contrôle de Qualité par W.A. Shewhart et dans son approche systémique et pragmatique de la connaissance par C.C. Lewis (Petersen 1997, Blankenship et Petersen 1999).

En somme, les travaux de W.E. Deming se résorbent en trois assertions qui nous permettent d'avancer que son analyse de la Qualité est passée d'une approche quantitative à une approche plus qualitative (Beckford 1998, 71 et 81) :

- le management est responsable et capable d'apporter une transformation dans les processus et les attitudes ;
- les méthodes statistiques permettent de mesurer les changements organisationnels ;
- dans un environnement concurrentiel des années 1990, une philosophie d'amélioration continue du processus de management couplée à une vision à LT permettraient de satisfaire les besoins futurs de la clientèle.

Les derniers efforts de W.E. Deming se sont focalisés spécifiquement sur l'amélioration du système de management occidental, notamment américain. C'est seulement à partir de 1980 que l'industrie américaine commença à réagir aux travaux de W.E. Deming, qui a consacré de très nombreuses conférences pour enseigner ses méthodes aux chefs d'entreprises des USA.

De ce fait, le message de W.E. Deming aux managers américains fut très clair : la cause du malaise de l'industrie américaine et de son taux de chômage est due à une défaillance et à une incapacité totale des directions d'entreprises. Il arrive à identifier alors sept maux (« seven deadly sins ») qui minent les pratiques managériales et qui doivent être éliminés pour espérer une réelle transformation des styles de management occidental dans le sens de la réussite d'un programme de Qualité (Beckford 1998, 68): l'absence d'une constance, le profit à CT, les coûts excessifs de la prévention, l'orientation sur les résultats, la recherche perpétuelle du travail plus rémunérateur, les représentations de résultats visibles, les coûts excessifs des soins médicaux et de la responsabilité civile.

En définitive, l'approche de W.E. Deming est essentiellement fondée sur l'analyse des attitudes du management : une priorité est donnée au management par rapport à la technique en postulant que 94% des problèmes de Qualité sont attribuables au management, une importance est accordée au rôle du leadership et à la motivation des employés, une reconnaissance de différentes cultures organisationnelles et l'hypothèse d'adaptation comme une condition sine qua non au succès des programmes actuels de management de la Qualité. Malgré la grande contribution de W.E. Deming au mouvement du management de la Qualité, son approche a été critiquée pour n'avoir pas intégré explicitement les aspects humains et pour avoir ignoré la « qualité des services » qui est un thème important dans un monde contemporain (Beckford 1998).

Joseph M. Juran (1904-)

Ingénieur et docteur en droit, J.M. Juran a eu une brillante carrière : en 1924, il entre à l'usine de Hawthorne Works de Bell Telephone Laboratories et s'intéresse à l'application de la méthodologie statistique pour la maîtrise de la Qualité des produits manufacturés qui a été développée par W.A. Shewhart ; administrateur de sociétés ; consultant en management et professeur d'Université. Cette réussite professionnelle lui a permis d'enrichir la littérature de management avec la publication de douze livres dont le plus important intitulé « Juran on planning for Quality » a été traduit dans treize langues (Beckford 1998). Il s'est également fait promoteur en 1966 des Cercles de Qualité (CQ) japonais aux USA. Il est le fondateur de « American Society for Quality Control », de « Juran Institut » et du « Malcom Baldrige National Quality Award Board of Overseers ».

J.M. Juran et W.E. Deming partagent une philosophie générale commune, mais ils diffèrent dans leurs prescriptions et approches (Petersen 1997). Invité au Japon en 1954, sous recommandation de W.E. Deming (Petersen 1997), J. Juran accorde également une importance au leadership en proposant un modèle top-down management à travers son concept de « managing business process quality » qui définit les principes de l'amélioration des relations inter-fonctionnelles dans les organisations. Il pense que le manque de management et la résistance aux changements sont les principales causes de la non-Qualité. Par conséquent, J. Juran tient le management largement responsable de l'amélioration de la Qualité qui est impossible sans une planification préalable (Beckford 1998). Contrairement à W.E. Deming qui accorde une importance à la satisfaction et à la motivation des travailleurs, J.M. Juran se contente d'apprécier les performances des organisations à travers des techniques et méthodes d'évaluation de la Qualité (Boaden 1997, 157). A cet effet, l'approche de J.M. Juran est beaucoup plus quantitative et perçue comme un programme de contrôle de Qualité (Rahman 2004).

Philip Crosby

Sorti de la Western Reserve University, P. Crosby a reçu une formation académique et professionnelle dans le domaine spécifique de la Qualité, ce qui l'amène à créer plus tard en Floride un bureau d'études dénommé « Philip Crosby Associates Incorporated » et une école professionnelle « Quality Collège ».

P. Crosby a acquis sa notoriété à travers son livre « Quality is Free and Quality without Tears » et son concept de « poor Quality money » qui définit cinq principes de la Qualité (Beckford 1998, 52) :

- la Qualité est définie comme une conformité aux standards ;
- la recherche de la Qualité est plus importante que tout ;
- la prévention et non l'évaluation est le moyen d'atteindre la Qualité ;
- le zéro défaut comme standard de la performance ;
- la Qualité se mesure par la non-conformité.

Il propose une approche d'amélioration de la Qualité à la fois qualitative et quantitative à travers 14 points (confère figure 5.1). Contrairement à J. Juran et dans le même ordre d'idée que W.E. Deming, il introduit des dimensions qualitatives pour analyser davantage les processus organisationnels et managériaux en plus de la quantification de la Qualité par des moyens techniques et statistiques (Rahman 2004). Par exemple, il propose une structure organisationnelle qui consiste à un découplage des différents niveaux hiérarchiques et des fonctions par la formation de groupes pluridisciplinaires dans les entreprises. Crosby arrive à conclure que 85% des problèmes de Qualité sont de la responsabilité du management et que les erreurs des employés dérivent incontestablement du type de leadership dans l'organisation. En clair, il postule que la créativité et le leadership sont incontournables à l'amélioration de la Qualité (Beckford 1998).

Armand V. Feigenbaum

*« Total Quality Control may be defined as an effective system for integrating the quality development, quality maintenance, and quality improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable production and service at the most economical levels which allow for full customer satisfaction »*⁵⁷

A.V. Feigenbaum fut le chef des opérations manufacturières mondiales de la General Electric à la fin des années 1960, période de croissance remarquable de l'économie américaine, avant de devenir président de General Systems Company. Dans son livre « Total Quality Control », il est le premier gourou qui a explicitement apporté l'additif « total » dans le mouvement de la Qualité qui est l'expression d'une approche systémique du management⁵⁸. Il focalise son approche « total » sur l'implication de tous les départements/fonctions et la participation de toute la force de travail, laquelle consiste, d'abord à expliquer et faire comprendre la politique de management de Qualité adoptée et ensuite, à l'intégrer dans les pratiques organisationnelles. Pour cet auteur, l'amélioration de la Qualité se résume comme suit : une rentabilité des investissements, une prévention, une analyse et une réduction des coûts à tous les niveaux du processus de production, une satisfaction totale du consommateur final. A.V. Feigenbaum propose alors une approche par le concept de « Company-Wide Quality Control » (CWQC) qui consiste en 10 points (Boaden 1997, 158) résumés essentiellement en

⁵⁷ In K. Ishikawa (1985, 90).

⁵⁸ Il est important de rappeler que les travaux de Deming et de Juran sont également interprétés comme étant des approches systémiques.

trois principes de management : l'engagement dans un processus d'amélioration continue, l'amélioration continue de la Qualité comme une habitude, la considération et la gestion de la Qualité et des coûts comme deux objectifs complémentaires de l'organisation.

La principale contribution de A.V. Feigenbaum qui consiste à contrôler la Qualité à tous les stades critiques du processus de production et qui permet de réduire tous les coûts supportés par l'organisation, est assimilable au concept de « Hazard Analysis Critical Control Points – HACCP » utilisé dans l'industrie agro-alimentaire (confère Annexe 7). Son approche est également comparable, dans une certaine mesure, aux pratiques du management « Kaizen » qui met l'accent sur l'importance du leadership et du travail en équipe (Beckford 1998, 92).

En plus de la reconnaissance par W.E. Deming et par P. Crosby de l'importance à tenir compte des besoins et attentes de la clientèle, A.V. Feigenbaum insiste sur les contraintes et limites qui s'opposent à l'atteinte de la Qualité dans les organisations : l'engagement du management dans les programmes de Qualité, le rôle du management dans la promotion d'une culture et d'une philosophie de Qualité et les résistances possibles des employés à l'application des concepts de Qualité. En clair, il avance plus que jamais que les attitudes personnelles et les styles de management sont des facteurs importants au succès ou à l'échec de l'application du contrôle de la Qualité totale. Toutefois, A.V. Feigenbaum relève la difficulté pour le top management à adopter des styles collaboratifs et à impulser une dynamique de travail en groupe dans les organisations (Beckford 1998, 87, 93 et 94).

Kaoru Ishikawa (1915-1989)

« Narrowly interpreted, quality means quality of product. Broadly interpreted, quality means quality of work, quality of service, quality of information, quality of process, quality of division, quality of people, including workers, engineers, managers, and executives, quality of system, quality of objectives [...]. To control quality in its every manifestation is our basic approach » (Ishikawa 1985, 45)

K. Ishikawa a été fait professeur émérite à l'Université de Tokyo. Issu de la haute bourgeoisie japonaise, il étudie à l'Université Impériale de Tokyo et devient ingénieur chimiste en 1939. Lors du gigantesque programme de recherche sur la liquéfaction du charbon, K. Ishikawa est embauché par Nissan avec une mission de diriger le chantier de construction de l'usine de traitement du charbon. En 1947, il quitte Nissan pour continuer ses études et préparer son doctorat. Lors d'une visite à la JUSE pour rechercher des documents sur l'analyse statistique, il rencontre K. Koyanagi, fondateur de la JUSE en 1946. Celui-ci lui propose de devenir membre du groupe de recherche sur le contrôle de la Qualité et de devenir éducateur. Son grand activisme dans la JUSE a fait de lui le père des Cercles de Qualité (CQ) et le fondateur du mouvement japonais de la Qualité. A cet effet, K. Ishikawa a reçu plusieurs distinctions honorifiques dont les prix « Deming », le « Nihon Keizai Press », le « Industrial Standardization » et le « Grant Award from the American Society for Quality control ».

Les travaux de K. Ishikawa ont eu des répercussions importantes dans le développement du mouvement du management aussi bien au Japon qu'en Occident et dans plusieurs autres pays du monde. Ses contributions les plus remarquables sont résumées dans son livre publié en 1985 et intitulé « What is Total Quality Control, The Japanese way ». Dans ce livre, K. Ishikawa évoque plusieurs choses importantes et caractéristiques d'une profonde révolution dans la pensée du management contemporain des organisations:

- le mouvement de management de la Qualité au Japon a été un long processus et un travail d'adaptation continue des idéologies et méthodes d'analyse des gourous précurseurs américains (notamment W.E. Deming et J. Juran) dans un contexte socioculturel japonais. Ainsi, l'amélioration du management au Japon après la Seconde Guerre Mondiale est passée, d'abord du contrôle statistique de la Qualité (processus d'inspection) à la recherche de l'assurance Qualité (processus de prévention) et ensuite, au contrôle de la Qualité 'totale' (CWQC) dont la conception contemporaine est le MQT. Dans une telle évolution de la philosophie de la Qualité au Japon, K. Ishikawa insiste sur le fait que les Cercles de Qualité sont une partie intégrante du contrôle de la Qualité Totale⁵⁹ ;
- K. Ishikawa évoque le concept de CWCQ adopté au Japon en 1968, mais dans une approche spécifiquement japonaise et différente de celle occidentale que prône A.V. Feigenbaum (Ishikawa 1985, 90). Dans la conception japonaise du CWQC, la Qualité n'est pas uniquement du domaine des spécialistes comme le décrit A.V. Feigenbaum. L'implication de tous les acteurs intervenant dans la chaîne de production d'une organisation est nécessaire, mais le plus important est leur participation 'active' ;
- K. Ishikawa reste critique à l'approche de la Qualité et des styles de management à l'occidental en décrivant les éléments essentiels du mythe japonais : (1) toute entreprise qui fait de son premier principe la « Qualité » (« Quality first ») connaîtra certainement un succès de son programme de Contrôle de la Qualité Totale ; (2) l'amélioration des conditions de vie et de travail de l'homme est la première clé de succès du management d'une organisation, ensuite vient la satisfaction du besoin du consommateur. A cet effet, les Cercles de Qualité ont été créés au Japon pour développer, d'abord les relations humaines comme une philosophie de management et ensuite, une politique générale d'entreprise fondée sur la recherche du profit à LT à travers la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ; (3) les Cercles de Qualité visent moins l'atteinte de la Qualité totale, mais surtout le rehaussement du moral des employés par la politique de formation permanente et collective capable de changer leurs attitudes au travail vers le « empowerment », la réalisation de soi (« mutual development »), l'institutionnalisation d'une collaboration avec la hiérarchie, l'implication plus grande et la participation « active » des employés et enfin l'engagement du management comme facteur de succès des activités des Cercles de Qualité.

Une analyse des 15 effets du concept de CWQC (confère Tableau 5.1) et des 7 méthodes des Cercles de Qualité (confère Annexe 6) de K. Ishikawa montre que son approche est à la fois qualitative et moins quantitative que celle de W.E Deming (Beckford 1998). L'approche systémique et managériale de K. Ishikawa se dessine explicitement à travers son insistance sur les dimensions suivantes dans son analyse : le changement des attitudes de management et de la force de travail, la participation « active » et la communication « effective ». Par ailleurs, répliquant aux critiques⁶⁰ effectuées à l'encontre de son approche, Ishikawa (1985) avance qu'il était primordial pour lui de proposer un système simple basé sur les Cercles de

⁵⁹ Ishikawa (1985) explique clairement que les Cercles de Qualité ont été une stratégie primordiale et une partie intégrante du contrôle de la qualité totale au Japon. Toutefois, le succès des Cercles de Qualité ne peut se faire sans la hiérarchie (management moyen, top management) et cette dernière démarche en elle seule ne permet l'atteinte de la Qualité Totale.

⁶⁰ On reproche généralement à l'approche de K. Ishikawa de manquer de fondement théorique avec une démarche méthodologique réductionniste (Beckford 1998). Ce dernier rappelle que sans évoquer une quelconque théorie, son concept de Cercle de Qualité contient toutes les théories des organisations.

Qualité et qui permet aux employés de s'approprier les méthodes de contrôle de Qualité apprises par un langage compréhensible et commun.

Ces quatre derniers gourous du contrôle de la Qualité ont chacun acquis une notoriété avec le temps à travers des jargons de management spécifiques, tels « statistic process control » pour W.E. Deming, « project management » pour J. Juran, « systems management » pour A.V. Feigenbaum, « company-wide motivation » pour P. Crosby (Dale et al. 1994) et « Cercles de Qualité » pour K. Ishikawa (Beckford 1998). Il ressort que la différence fondamentale entre les approches de ces gourous du contrôle de la Qualité se résulte au fait que certains adoptent des méthodes quantitatives et statistiques ou « hard MQT » et d'autres plutôt, focalisent leur cadre d'analyse sur des dimensions beaucoup plus qualitatives et managériales ou « soft MQT » (Rahman 2004, 416). Les travaux et la philosophie de management de la qualité de W.E. Deming sont encore mal compris de plusieurs dirigeants d'entreprises et académiciens occidentaux (Peters 1994). Malgré sa formation professionnelle de quantitativiste et de statisticien, l'approche de W.E. Deming est de tendance beaucoup plus qualitative que quantitative (Petersen 1997, 133-137):

« One can observe a steady evolution of W.E. Deming's thoughts in his hundreds of papers, articles, and books, beginning with the narrow focus on statistics in his early life and concluding with the broad views on management philosophy ».

Le tableau 5.1 suivant résume les points d'intérêts des quatre principaux gourous du contrôle de la Qualité (W.E. Deming, J. M. Juran, P. Crosby et K. Ishikawa) à l'image desquels se développent les différentes approches disponibles actuellement dans la littérature sur la MQT.

Tableau 5.1 : Les principales méthodes d'approche de Management de la Qualité Totale émergeant des idéologies des gourous : W.E. Deming, J. Juran, P. Crosby et K. Ishikawa.

Les 14 points de W.E. Deming	La trilogie de J. Juran	Les 14 points de P. Crosby	Les 15 effets du CWQC de K. Ishikawa
1. Créer des ressources permanentes pour l'amélioration de la qualité des produits et des services	I. Planification de la qualité - <i>Fixation des objectifs</i> - <i>Identification des besoins des consommateurs</i> - <i>Développement du processus et des produits</i>	1. Engagement de la Direction	1. Uniformité et amélioration de la qualité du produit
2. Adopter une nouvelle philosophie		2. Disponibilité des équipes d'amélioration de la Qualité	2. Plus grande fidélité au produit
3. Écarter le contrôle à 100%.		3. Mesure de la Qualité	3. Réduction des coûts
4. Arrêter les pratiques de choix de fournisseurs sur le simple critère du prix		4. Evaluation du coût de la non-Qualité	4. Augmentation de la production et possibilité de dresser un tableau de planification rationnelle
5. Développer d'une manière constante la qualité des produits et des services		5. Prise de conscience de l'importance de la Qualité	5. Effets des erreurs et de l'improductivité du travail sont réduits
6. Mettre en place des méthodes modernes de formation	II. Contrôle de la Qualité - <i>Evaluation de la performance</i> - <i>Ecart aux objectifs</i> - <i>Atteinte des objectifs fixés</i>	6. Actions correctives	6. Technique mise en place est améliorée
7. Mettre en place des méthodes modernes d'encadrement		7. Planification du Zéro défaut	7. Dépenses liées à l'inspection et aux tests sont réduits
8. Eliminer le management par la crainte		8. Formation des responsables et des contremaîtres	8. rationalisation des contrats entre fournisseurs et clients
9. Abattre les cloisonnements entre services		9. Journée "Zéro défaut"	9. Elargissement du marché du produit
10. Eliminer les quotas et objectifs numériques pour les postes de travail		III. Amélioration de la Qualité - <i>Expertise des infrastructures</i> - <i>Projets d'amélioration</i> - <i>Disponibilité en ressources et en formation</i> - <i>Institution des contrôles</i>	10. Définition des objectifs
11. Eliminer les quotas numériques et les objectifs standards	11. Eliminer les causes d'erreurs		11. Réduction des fausses données et rapports
12. Enlever toutes les barrières gênant le travailleur horaire	12. Reconnaissance		12. Développement de discussions plus ouvertes et démocratiques
13. Mettre en place un programme de formation énergétique	13. Comité Qualité		13. Réussite plus grande des réunions
14. Mettre en place une structure dans l'entreprise qui contrôle en permanence l'exécution des 13 points précédents			14. Recommencer et toujours progresser

Source : Adapté par les soins de l'auteur de W.E. Deming (1986), Crosby (1984), Juran (1988), Ishikawa (1985), Beckford (1998), Les visions de W.E. Deming, J. Juran et P. Crosby : <http://www.brasnah.com/Qualite/lavision.htm>, consulté le 12/02/2006.

Alors que W.E. Deming encourage la « non utilisation de slogans », P. Crosby utilise le slogan du « zéro défaut ». Pendant que W.E. Deming conseille de « gérer à éliminer la peur », J. Juran propose que « la peur peut faire en sorte que les gens donnent le meilleur d'eux- »

mêmes » (Pun 2001, 324). De l'analyse des idées des gourous ci-dessus cités, il est clair que ces derniers n'ont pas la même vision et approche de management de la qualité. Ces divergences de points de vue expliquent certainement la pluralité des définitions du MQT perceptible actuellement dans la littérature.

- **Le MQT et les styles de management : le choix d'une approche managériale dans la présente étude**

La revue de la littérature montre que les auteurs se sont préoccupés plus de faire l'historique que de définir le concept de MQT (Boaden 1997, 154-156). A cet effet, Boaden (1997) propose qu'au regard de l'audience que le MQT continue de gagner dans la pratique de management des organisations, d'accorder une importance à la définition du concept et ce, pour quatre raisons essentielles:

- l'enseignement académique du MQT comme une discipline différente de celle des théories des organisations ;
- les différentes recherches ne donnent pas le même contenu au MQT qui dépend plus de la perception et du professionnalisme des individus ;
- l'existence d'une confusion entre le MQT et le « management de la Qualité », même si on s'accorde de plus en plus que le premier est le développement logique du second ;
- le succès ou l'échec du MQT observé ces dernières années dans certains pays et organisations a abouti finalement à l'adoption d'une approche contingente unanimement acceptée du MQT.

Toutefois, trois définitions et méthodes différentes du MQT sont généralement adoptées par les auteurs (Boaden 1997 ; Wilkinson et al. 1998) :

- une approche qualitative et systémique mettant l'accent sur les aspects « soft MQT » ou les styles de management participatif par la mobilisation de tous les acteurs intervenant dans l'organisation (employés, clientèle et leadership) ;
- une approche quantitative et mécaniste qui a tendance à ignorer les relations humaines en faveur de la recherche de la performance de l'organisation à travers l'utilisation de méthodes statistiques de mesure et de contrôle de la Qualité ou les aspects « hard MQT » ;
- une approche mixte, qualitative et quantitative, reconnaissant à la fois la place des employés et le besoin d'une démarche scientifique pour atteindre un niveau de Qualité dans l'organisation.

« The first definition focuses on the 'soft' aspects of TQM: customer orientation, a culture of excellence, the removal of performance barriers, teamwork, and employee participation. This definition regards TQM as consistent with open management styles delegated responsibility and increased autonomy to staff. The second definition focuses on the 'hard' aspects, such as systematic control and measurement of work, setting standards of performance and using statistical procedures to access quality, and this approach is seen by some as leading to less discretion for employees. The third definition is a mixture of the previous two, comprising an obsession with quality, the need for a scientific approach and the view that employees are all part of one team » (Boaden 1997, 161).

Si récemment, les auteurs tentent de plus en plus de fusionner le « hard MQT »-méthodes statistiques du processus de contrôle et le « soft MQT »-dimensions comportementales et managériales (Rahman 2004, 417), la présente étude sur les styles de management dans les organisations africaines opte en concordance avec son cadre d'analyse pour la première

définition du MQT (une approche managériale). Deux raisons essentielles justifient notre choix étant donné que nous considérons le MQT comme :

- un processus de changement organisationnel et de gouvernance de l'entreprise (Xu 1994; Wilkinson et al. 1998; Dervitsiotis 1998; Mersha 2000; Cole et Scott 2000 et Simen 2003) ;
- un programme d'adoption de nouveaux styles de management par la coopération, la participation des employés et la recherche permanente du perfectionnement et de la performance (Deming 1982 et Boaden 1997), surtout dans les organisations d'Afrique Occidentale (Ndongko 1999).

Dans une telle perspective, les définitions du MQT suivantes synthétisent notre approche :

- « *TQM is often portrayed to, or philosophy of, business, which has more in common with a religion or a political creed* » (Wood 1997, 188);
- « *TQM includes the application of quality assurance to every company activity and is characterized by the application of good practice quality management principles, practices and techniques. TQM is often seen as a general business management philosophy, which is about the attainment of continuously improving customer satisfaction by quality-led company-wide management [...] We see TQM not in a narrow sense, for example ordering the principles and practice of quality management, but in relation to the organisational and environmental context in which it is located. This brings in considerations of organisational culture and structure, of employee relations and the balance of power between management and employees, and the role of human resource management (HRM)* » (Wilkinson et al. 1998, 2, 10-11);
- « *TQM is the mutual co-operation of everyone in an organisation and associated business processes to produce products and services which meet and, hopefully, exceed the needs and expectations of customers. TQM is both a philosophy and a set of guiding principles for managing an organization* » (Dale 1999, 9);
- « *Quality enhancement activities cannot be separated from organizational management in general which, not surprisingly, can also be grounded in the process-oriented philosophy* » (Chung 1999, 192);
- « *TQM is not intrinsically one thing or the other, but rather, whatever we make of it* » (Cunha et al. 2002, 845).

La Qualité apparaît donc comme un objectif qu'on ne peut jamais atteindre et qui n'est pas quantifiable. Elle est plus un processus qu'un produit (Chung 1999, 191). Comme W.E. Deming n'a cessé de le prêcher dans ses enseignements, la Qualité est une philosophie et un processus global et continu de l'amélioration des procédés de travail⁶¹. Les efforts dans la recherche de la Qualité peuvent donc s'apprécier dans les entreprises par les changements réalisés et perceptibles à travers les systèmes de gouvernance, les structures et les processus organisationnels (Cole et Scott 2000).

Au regard de la position épistémologique et du cadre d'analyse de la présente étude, notre approche de MQT est qualitative, interprétative et contingente. Elle adopte une approche

⁶¹ Désormais dans le reste du document, lorsque nous parlerons de MQT, nous nous référerons à l'approche de « continu » empirique. Nous considérons les dimensions managériales « soft » opposées aux techniques « hard » selon les termes de Boaden (1997, 161) ou respectivement le « high touch quality management » opposé au « high tech quality management » selon l'entendement de Sureshchandar et al. (2002, 79).

dialectique (Zbaracki 1998 ; Chung 1999 ; Cunha et al. 2002 ; Muller et Carter 2005) et holistique (Wankhade et Dabade 2005) du MQT. Dans la section suivante nous ferons un état de rapprochement entre les expériences d'adoption du MQT dans les pays industrialisés et ceux en voie de développement afin de nous permettre d'apprécier ultérieurement et plus spécifiquement la situation en Afrique Occidentale Francophone, notamment au Burkina Faso et au Sénégal.

- **Des expériences variées dans l'adoption du MQT à travers le monde**

« The integration of TQM into the culture of the organization is regarded as a result of the adoption and implementation of the TQM principles and practices above, rather than a separate category » (Boaden 1997, 166).

Depuis plus de deux décennies, plusieurs entreprises à travers le monde ont adopté et intégré le MQT dans leurs stratégies organisationnelles (Rahman 2004) pour se positionner sur le marché international (Yen et al. 2002, 335). De l'expérimentation des différents concepts de management par les compagnies américaines depuis 1970, seul le MQT a survécu à cause de son approche dynamique et systémique (Dervitsiotis 1998, 120). Cependant, la littérature montre que la pratique de MQT diffère selon que l'on considère les compagnies américaines, européennes et asiatiques, voire africaines. Les auteurs s'accordent aujourd'hui qu'il n'existe pas un modèle universel de MQT (Hill 1991, 561 ; Boaden 1997, 156 ; Wankhade et Dabade 2005, 322). Dans les lignes qui suivent, nous décrirons rapidement quelques spécificités de la pratique du MQT dans les pays industrialisés distinctement de celle des pays en voie de développement.

La pratique de MQT dans les pays industrialisés

Durant la première visite de W.E. Deming en 1947 au Japon, les compagnies japonaises à l'image de leurs homologues nord-américaines avaient les mêmes problèmes de management. Ces problèmes étaient liés à un manque de responsabilisation et de participation de l'opérationnel conformément à la formule 85-15 dont 85% de contrôle de qualité axé sur le niveau managérial et seulement 15% au niveau de l'exécutif (Leitner 1999, 490). Comme nous l'avons montré précédemment, le programme de MQT s'est développé dans les années 1950 sous les enseignements de W.E. Deming et de J. Juran (Lawlar III 1994) comme un moyen de la relance des économies américaines et japonaises après la seconde Guerre Mondiale. Ces deux auteurs ont été reconnus au Japon comme les acteurs pionniers du développement rapide de leurs industries et économie nationale car, ils ont su associer la culture et les systèmes de valeurs japonaises à l'éthique du travail industriel (Leitner 1999).

Après plus d'une trentaine d'années de maturité au Japon, le MQT a acquis une grande popularité à la fin des années 1980 aux USA et en Europe comme un effet d'imitation et une réplique au positionnement des firmes japonaises sur divers marchés du monde (Lawlar III 1994). Juran (1994) confirme que c'est durant cette période que plusieurs compagnies américaines ont introduit la qualité dans leur pratique de management, y compris dans le secteur public (Vinzant et Vinzant 1999). La grande popularité du concept de MQT en Occident depuis les années 1980 conjuguée avec les résultats mitigés qui ont été enregistrés suite à son adoption à la fin des années 1990 (Choi et Behling 1997)⁶², ont conduit le journal

⁶² Choi et Behling (1997, 37) avance que la fin des années 1990 marque l'échec du MQT. En révisant « The Economist /April 18, 1992, 67 », ces auteurs montrent que sur 500 exécutants des firmes manufacturières et de services américaines interviewés, seulement 1/3 pensent que le MQT les a rendu compétitifs et, sur 100 firmes anglaises 1/5 avancent que les programmes de MQT a eu un impact positif sur leurs activités.

« Management Review/january 1994 » à s'interroger sur son avenir à travers les propos de membres d'organisations gouvernementales de promotion de la Qualité, de consultants et de praticiens de management des entreprises américaines. Pour les praticiens et dirigeants de compagnies multinationales américaines⁶³, l'adoption du MQT a été profitable et a contribué à la performance de leurs compagnies (Rahman 2004, 411). Par exemple, Platt (1994) note que la performance future de la compagnie HP repose sur la pratique du MQT qui a profité à cette époque de 800 millions dollars d'économies d'échelle augmentés d'une épargne de 10 millions de dollars à travers l'amélioration continue du système de production, du marketing et de la logistique. Si les gourous et les académiciens (E.W. Deming; J.M. Juran; M. Kanter) ainsi que les membres de programmes américains de Qualité conviennent que le MQT reste la clé de voûte pour la compétitivité et la survie des entreprises, ils récriminent fortement les leaders et managers américains quant à leurs pratiques managériales. Juran (1994) attribue l'échec du MQT au manque de délégation des « upper managers » dans la plupart des compagnies américaines. Kanter (1994) ajoute qu'il manque souvent une interrelation entre la stratégie d'entreprise et les programmes de contrôle de Qualité. Dans le même ordre d'idée, Peters (1994, 23) résume les problèmes d'adoption du MQT dans les compagnies américaines en trois points :

- le MQT est plus qu'un programme, il doit s'apparenter à une religion qui institue la logique et la culture d'entreprise ;
- le manque de confiance du management à leurs employés ;
- la non-maîtrise de la philosophie de W.E. Deming qui consiste à rejeter la distance hiérarchique des années 1970 au profit d'un engagement plus accru des employés.

En définitive, l'adaptation du MQT dans sa conception culturelle japonaise est difficile dans un contexte occidental, plus particulièrement aux USA. Le style individualiste qui caractérise le système de management occidental, notamment nord-américain (confère chapitre 3), est contradictoire avec les principes du MQT qui encourage la participation et l'engagement de tous les membres de l'organisation. La barrière principale à la pratique du MQT est le non engagement total de la direction générale à l'application des principes du concept (Zhu et Scheuermann 1999, 292), surtout l'implication des employés. Contrairement à la situation des pays industrialisés, la littérature montre que dans les pays en voie de développement et en émergence, l'adoption du MQT est récente et se confronte à des barrières socioculturelles spécifiques.

La pratique de MQT dans les pays en voie de développement

Si les théories et concepts de MQT ont reçu une grande audience dans les pays industrialisés, notamment aux USA, en Europe et au Japon, elles n'ont pas été suffisamment et très tôt intégrées comme des modèles de développement des pays du Tiers Monde (Wilson et al. 1995; Isaksson et Wiklund 2002, 420). Pour Mauricio De Maria Y. Campos⁶⁴, la migration internationale des techniques et principes de management est sélective de sorte que contrairement aux industries manufacturières des pays industrialisés, leur adoption dans les pays en voie de développement est très lente (Wilson et al. 1995, xvii et xviii).

⁶³ Les dirigeants d'entreprises et multinationales américaines interviewés par le « Journal Management review/January 1994 » sont : R. Calvin et CEO de Motorola, L.E. Platt et CEO de Hewlett-Packard Company, T. Peters et Président de Tom Peters Group, B.W. Woolpert et CEO de Grniterock qui a reçu le prix excellence 1992 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

⁶⁴ Directeur Général de l'ONUDI à l'époque.

Dans un souci de comprendre cette lenteur dans l'adoption des techniques modernes de management dans les pays en voie de développement, Wilson et al. (1995) dans leur livre intitulé « Beyond quality » et recommandé par l'ONUDI analysent l'expérience des entreprises manufacturières ayant bénéficié des programmes de la Qualité en Afrique, en Europe centrale, au Mexique et aux Caraïbes. En comparant la situation économique actuelle des pays en voie de développement (travail bon marché, rareté des ressources financières pour la modernisation et le renouvellement des équipements) à celle du Japon juste après la Seconde Guerre Mondiale, ces derniers auteurs reconnaissent que les techniques de management, notamment le « *kaizen* », sont de nos jours des facteurs déterminants de la compétitivité des organisations. En outre, Wilson et al. (1995) ont explicitement reconnu à la fois les limites de l'approche traditionnelle et institutionnelle du transfert de la connaissance et l'importance du management des organisations (techniques de management et la gestion des ressources humaines) dans le développement des pays en voie de développement :

« Nor will capital investment, however large, ensure that a firm thrives in today's markets. In contrast, methods of management, the organisation of production lines and the shop-floor procedures which are employed are more important than in the past. The way a factory is organized and operates matters most in this emerging age of manufacturing [...] Firms using continuous improvement have been able to operate more efficiently than competitors with newer and more sophisticated machinery are noted⁶⁵ » Wilson et al. (1995, 2 et 11).

Désormais, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que les pays en voie de développement doivent s'investir dans une démarche de MQT en mettant un accent particulier sur l'amélioration continue et la stratégie de développement à LT. A cet effet, la question a récemment attiré l'engouement de plusieurs auteurs qui ont montré dans leurs travaux que le MQT s'impose aujourd'hui comme un principe de management moderne capable d'impulser la croissance des économies des pays en développement. Par ailleurs, ces derniers font ressortir que l'adoption et la pratique du MQT se confrontent à des barrières socioculturelles dans plusieurs pays pauvres et en voie de développement, tels la Chine (Glover et Siu 2000; Pun 2001), la Taiwan (Yen et al. 2002), l'Inde (Gupta 2000), le Brésil (Wood et Caldas 2002), le Mexique (Jun et al. 2004) et l'Afrique subsaharienne (Thairu 1999; Mersha 2000 ; Isaksson et Wiklund 2002; Wankhade et Dabade 2005). Car, l'adoption du MQT suppose un changement radical et significatif du système de management traditionnel dans les organisations (Pun 2001, 329 et Jun et al. 2004, 69) et une adaptation au contexte socioculturel (Wilson et al. 1995, 12; Yen et al. 2002, 336). Les expériences aussi précoces que l'on peut tirer de ces études récentes effectuées dans les pays en voie de développement montrent que les contraintes à l'adoption du management de la Qualité sont à rattacher à la spécificité du contexte sociétal (politique, culturel et économique) et aux problèmes de ressources humaines (non engagement, motivation et formation insuffisantes des employés) dont l'analphabétisme des employés. Ces auteurs renseignent beaucoup plus sur les barrières à l'adoption de la démarche du MQT que sur son interprétation dans les entreprises des pays en voie de développement. Si par exemple, les entreprises indiennes certifiées ISO sont formellement plus attentives aux problèmes de ressources humaines par une importance accordée à la formation des employés que leurs congénères non certifiées ISO (Gupta 2000, 453 et 454), l'adoption des programmes de Qualité n'influence pas le management des compagnies chinoises qui continuent de pratiquer un système traditionnel de travail fondé sur

⁶⁵ Wilson et al. (1995, 22) montrent que Toyota utilisait des technologies de production moins sophistiquées par rapport à ces homologues américaines. Par conséquent, la performance et le leadership de Toyota sont liés plus à une application rigoureuse d'une méthode d'amélioration continue, « *single minute exchange of dies* » ou « *mort subite* », qu'à une disponibilité d'équipements modernes de production.

la recherche de l'harmonie du groupe et l'autorité paternaliste (Glover et Siu 2000 et Pun 2001). Cette situation montre qu'au-delà des similarités des barrières institutionnelles et économiques à l'adoption du MQT dans les pays en voie de développement, son interprétation varie suivant le contexte socioculturel national.

Fort de ces expériences des pays en voie de développement en matière d'adoption et de pratique du MQT, Isaksson et Wiklund (2002, 420) soulignent que la littérature s'est concentrée plus particulièrement sur le cas des économies émergentes et qu'elle reste encore vide des pratiques de management des pays pauvres comme ceux de l'Afrique subsaharienne. La présente étude est consciente de cet état de fait en décidant de porter une attention particulière au cas de l'Afrique occidentale, notamment le Burkina Faso et le Sénégal.

5.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons proposé et défini un cadre d'analyse avec une nouvelle conceptualisation des styles de management, tenant compte des limites des modèles classiques et intégrant les perspectives offertes par les théories modernes des organisations. A cet effet, le concept de MQT dans son approche managériale s'est imposé comme l'armature de notre cadre d'analyse sur l'étude des styles de management en Afrique. Le chapitre suivant définit le contexte de l'étude et la méthodologie de la recherche.

CHAPITRE 6. LE CHAMP SOCIÉTAL⁶⁶ DE L'ÉTUDE ET LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cas du Burkina Faso et du Sénégal

« Management development literature has paid relatively little attention to the francophone sub-Saharan region; most often, issues are addressed from a global English African perspective » (Grzeda et Assogbavi 1999, 414).

6.1 Introduction

Ce chapitre a pour objectif de décrire le contexte de l'étude et de définir la méthodologie de la recherche.

Plusieurs auteurs ont montré que le contexte national est une dimension fondamentale à la compréhension des pratiques de management en Afrique (Jaeger et Kanungo 1990; Blunt et Jones 1992; Kessy 1998; Waiguchu et al. 1999; Kamoche 2000; Jackson 2004; Wanasika et al. 2011). Il ressort de l'analyse de ces auteurs que la stabilité sociopolitique et économique, les facteurs institutionnels et culturels influencent le management des organisations africaines (confère Annexe n°1). Ainsi, les valeurs, les croyances, les attitudes et les comportements des travailleurs dans les organisations africaines résultent de leur niveau d'éducation et de leur appartenance à une culture spécifique (Ugwuegbu 2001).

En effet, l'Afrique est un continent complexe et géographiquement hétérogène du point de vue des groupes ethnique, tribal et racial ; de la taille de la population et de la superficie ; des ressources naturelles disponibles ; des cultures ; des institutions socioéconomiques et politiques. Cependant, au-delà de cette hétérogénéité et diversité, les pays africains partagent dans leur ensemble certaines valeurs socioculturelles communes et une philosophie générale de vie en société distincte de celle qui prévaut en Occident (Christie et al. 1994; Shutte 1995; Mbigi 1997 et Ugwuegbu 2001). L'harmonie qui existe entre les sociétés africaines est expliquée par Beugré et Offodile (2001, 437) en ces termes:

« Despite this diversity, some common features of African culture emerge. Cultural patterns such as respect for elders, consensus decisions, respect for authority, family orientation [...] appear to characterize most African countries ».

Dans le même ordre d'idée, Ugwuegbu (2001, xii) soutient que les pays africains sont plus ou moins similaires lorsque l'on veut parler de pratiques de management dans les organisations et ce, pour deux raisons essentielles :

- le système de management occidental est au centre des entreprises africaines à cause de l'histoire coloniale ;
- les Africains partagent la même philosophie de l'interdépendance humaine qui influence perpétuellement les comportements des travailleurs aussi bien dans les organisations formelles qu'informelles.

⁶⁶ Le contexte de l'étude est fondamental et constitue une partie importante de la méthodologie au regard de la définition de la notion de champ par P. Bourdieu. Les pratiques de management des organisations, surtout en Afrique, se constituent plus à l'intérieur du champ (historique, politique, culturel, institutionnel et socioéconomique) des acteurs.

L'analyse de ce dernier a également été reprise par Waiguchu et al. (1999) qui préfèrent parler de management à un niveau continental, car selon eux, toutes les sociétés africaines ont vécu des expériences (historiques, politiques et économiques) plus ou moins identiques. En partant de la même logique de pensée que ces auteurs, nous nous proposons de situer l'Afrique Occidentale Francophone dans le débat scientifique de convergence/divergence en management. Par conséquent, nous parlerons de système de management africain ou « africanisé » pour indiquer une tendance continentale des pratiques organisationnelles et à un niveau national, nous utiliserons plutôt l'expression plus nominative de styles de management au Burkina Faso ou au Sénégal. Notre approche dans la présente étude s'identifie plus à la démarche de Calori et De Woot (1994) et de Djelic (1998) qu'à celle d'Ugwuegbu (2001) et de Waiguchu et al. (1999) qui nous paraît trop déductive et ethnocentrique. En effet, la problématique du management interculturel engagée ces dernières années montre qu'il existe à la fois des différences et des similitudes dans les pratiques des organisationnelles (Schneider et Barsoux 2003), quels que soient les différents niveaux d'analyses (local, national, régional ou continental).

Dans le présent chapitre, nous décrirons le contexte géopolitique, socioéconomique et institutionnel des pays de l'Afrique Occidentale Francophone, notamment du Burkina Faso et du Sénégal (6.2), avant de présenter la méthodologie de la recherche (6.3). Nous concluons notre chapitre en jetant les bases du transfert et de l'adoption du MQT dans un contexte ouest africain et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal (6.4).

6.2 Un aperçu général : environnements géopolitique, socioéconomique et institutionnel⁶⁷

Le Burkina Faso et le Sénégal sont deux pays classés parmi les pays les plus pauvres de la planète à faible revenu. Situés tous en Afrique Occidentale Francophone, ces pays présentent des caractéristiques géoéconomiques et historiques à quelques différences près identiques. Une de ces différences fondamentales réside dans l'enclavement du Burkina Faso pendant que le Sénégal dispose d'un débouché sur la mer. Pays sahéliens, ils sont membres du même espace économique et monétaire dénommé UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain).

A l'image de l'UE, les pays africains ont compris que dans le contexte actuel de mondialisation des économies, il était nécessaire de dépasser « *l'Etat Nation fermé* » pour s'organiser sous des blocs régionaux plus dynamiques et forts (UEMOA, CEMAC, CEDEAO, SADC). A cet effet, des pays de l'Afrique Occidentale ont initié un processus d'intégration régionale et ont paraphé le 10 janvier 1994 le traité de l'UEMOA qui a été révisée le 2 mai 1997. L'UEMOA est actuellement constituée de huit pays membres utilisant une monnaie commune, le franc CFA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo. Cette organisation vise les objectifs suivants : la croissance, l'union, la solidarité et la complémentarité entre les Etats côtiers et sahéliens. Elle œuvre depuis sa création à renforcer la compétitivité des structures politiques, économiques et financières des Etats membres dans le cadre de l'émergence d'un marché commun fondé sur

⁶⁷ Les principales sources statistiques disponibles et utilisées sont : (1) Ministère de l'Economie et du Développement, Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP) 2004, Burkina Faso (2) Ministère des Finances et du Budget, Comité National de Politique Economique (CNPE), Programme Pluriannuel de Convergence 2007- 2009, Burkina Faso (3) www.izf.net: Banque de France, Rapport Zone Franc 2006 (4) www.izf.net: Commission UEMOA, Comité de convergence de la BCEAO, Avril 2007 (5) Banque Mondiale, World Development Report (WDR) 2007.

la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et une harmonisation des normes et des règles juridiques.

L'UEMOA compte plusieurs réalisations à son actif dans le processus de création d'un cadre institutionnel propice à l'investissement et au développement des différents secteurs d'activités économiques nationaux. Au titre de ces réalisations de convergence et d'harmonisation des politiques nationales des pays membres, on peut citer : le Tarif Extérieur Commun (TEC) avec l'Union douanière, le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) pour l'organisation comptable des entreprises, l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires), la Surveillance Multilatérale avec la création d'un observatoire des critères de convergence et de stabilité, le fonds de solidarité de l'Union, la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) comme la banque d'émission de l'union, la BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement) qui constitue sa banque de développement, la BRVM (la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) créée en 1998 pour renforcer les institutions financières traditionnelles dans le financement des investisseurs et plus récemment, l'Harmonisation des Indices de Prix à la Consommation (HIPC) et des normes nationales de qualité dans la région (« Programme UEMOA de la Qualité »).

Malgré les multiples réformes institutionnelles opérées dans l'UEMOA afin de réduire les fossés existants entre les économies des pays membres, certaines demeurent naturellement en avance sur d'autres du point de vue de l'histoire et des avantages géopolitiques. A cet effet, l'économie sénégalaise maintient une longueur d'avance sur celle du Burkina, ascendance héritée de l'histoire coloniale et d'une situation géographique favorable. Pendant la colonisation, les économies de la région ouest africaine fonctionnaient vraisemblablement selon un système d'intégration de « type spécialisation » du moment où elles étaient complémentaires. Par exemple, le Burkina Faso, de par sa situation géographique défavorable par rapport aux pays côtiers, a été longtemps considéré comme « *un réservoir de main d'œuvre, voire un 'grenier de réserve' dans lequel les entreprises administratives et privées des pays côtiers voisins, surtout la Côte d'Ivoire, viennent puiser le capital humain qui leur est indispensable sans aucune compensation véritable* » (Ouali 1985, 14). Le Sénégal quant à lui, représentait à l'époque et demeure le centre par excellence de l'intelligentsia de la sous-région. La prestigieuse Ecole normale « William Pointy » des instituteurs qui a été créée en 1915, a formé les tout-premiers intellectuels de la sous-région. D'autres centres de formation et d'écoles supérieures étaient présents, installés par les missionnaires catholiques dont le Sénégal était leur premier hôte. La fracture économique constatée en Afrique occidentale depuis la crise politique du 19 septembre 2002 en Côte d'Ivoire, témoigne également de la complémentarité et de l'interdépendance entre les économies de la région.

Il ressort de tout ce qui précède que les pays de L'Afrique occidentale, notamment ceux de l'UEMOA, ont une histoire commune (colonisation) et des économies à quelques différences près semblables et complémentaires, ce qui renforce les relations de dépendance entre ces derniers. De par la colonisation, les pays de l'Afrique occidentale ont pour la majorité comme langue officielle le français et présentent des structures économiques extraverties, notamment sur la France. Notre étude porte sur deux pays de l'Afrique Occidentale Francophone : le Burkina Faso et le Sénégal. Dans les lignes qui suivent, nous décrirons les caractéristiques géopolitiques, économiques et institutionnelles de ces pays. Cette investigation nous permettra d'apprécier l'histoire et le contexte actuel du management des entreprises au Burkina Faso et au Sénégal et plus généralement en Afrique occidentale.

6.2.1 Les caractéristiques géopolitiques et humaines

La carte ci-dessous situe géographiquement le Burkina Faso et le Sénégal par rapport aux autres pays de l'Afrique occidentale.



Figure 6.1 : La carte géopolitique de l'Afrique de l'Ouest

Comme on peut le constater sur la figure 6.1, alors que le Burkina se situe au cœur de l'Afrique de l'Ouest et fait frontière avec cinq des pays membres de l'UEMOA (Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Togo), le Sénégal se trouve sur la côte enveloppant la Gambie tout en côtoyant la Guinée Bissau et le Mali. Le tableau suivant donne quelques informations sur les éléments géographiques et humains du Burkina Faso et du Sénégal.

Tableau 6.1 : Les caractéristiques géographiques et humaines du Burkina Faso et du Sénégal en 2008- 2009

	Burkina Faso	Sénégal
Superficie (10 ³ Km ²)	274 122	197 161
Population totale (10 ⁶)	15,2	12,2
Taux de croissance démographique moyen (%)	3,4	2,6
Part de la population urbaine (%)	19,6	42,4
Densité de la pop. (Nombre habitants au Km ²)	56,0	62,0
Espérance de vie (ans)	52,7	55,4
Taux d'alphabétisation des adultes (%)	28,7	41,9
PIB/habitant (USD)	549	1045
Classement Indice de Développement Humain (IDH)	177 ^{ème} /182	166 ^{ème} /182

Sources : www.izf.net; Banque de France, Rapport annuel de la Zone Franc 2009; Rapport Mondial sur le Développement Humain PNUD (2009).

- **Le Burkina Faso**

Le Burkina Faso dont la capitale politique est Ouagadougou s'étend sur une superficie de 274 122 Km² et est l'un des pays les plus pauvres et peuplés d'Afrique occidentale, avec une population estimée en 2009 à 15,2 millions d'habitants correspondant à une densité de 56

habitants au Km². Les principales villes du Burkina Faso sont : Ouagadougou (capitale politique et administrative du pays), Bobo Dioulasso (capitale industrielle et économique du pays), Koudougou, Banfora, Ouahigouya et Fada Gourma. A la différence du Sénégal, le Burkina Faso est un pays sahélien enclavé qui ne dispose d'aucun débouché sur l'océan Atlantique distant de 500 Km. Le taux moyen de croissance démographique du Burkina Faso est légèrement au-dessus de celui du Sénégal, estimé en 2009 à 3,4%, et près de la moitié de la population de ces deux pays est très jeune de moins de 15 ans. La population rurale burkinabé est estimée à près de 81% de la population totale et l'espérance de vie à la naissance est faible, soit 52,7 ans en 2009. Cette faiblesse de l'espérance de vie est essentiellement due aux conditions difficiles d'accès aux soins de santé primaires, de la qualité et de l'insuffisance de l'autosuffisance alimentation, du taux de prévalence VIH/SIDA relativement élevé (établi à 2%) qui décime progressivement la population active. Le Burkina Faso compte une soixantaine d'ethnies qui cohabitent amicalement et dont les principaux groupes sont : les Mossi qui sont majoritaires et occupent le Plateau central autour de la capitale, les peuhls (10%) présents dans le Nord, les Lobi-Dagari (7%) installés au Sud-Ouest, les Bobos (7%) à l'Ouest, et généralement, les Mandé qui peuplent le Nord et l'Ouest, les Senoufo et les Gourounsi au Sud- Ouest, les Gourmantché au Sud-Est, les Touaregs au Nord et les Bissa au Sud. La langue officielle au Burkina Faso est le français, parlé par seulement un peu plus de 20% de la population et les trois principales langues nationales sont, le mooré, le dioula et le fulfulde.

Depuis son accession à l'indépendance en 1960 et à l'image de tous les autres pays membres de l'Afrique Occidentale Française (AOF), le Burkina Faso a été marqué par plusieurs régimes d'exception avec à son actif, six chefs d'Etat dont quatre militaires. Dans ce processus de changement, trois niveaux de développement politiques sont perceptibles au Burkina Faso (Ouali 1985, 31) :

- 1959-1980 est une période de la gestion de la République avec un effort d'étatisation des entreprises, mais les capitaux étaient encore majoritairement français ;
- les années 1980-1991 marquent les idéologies révolutionnaires avec l'avènement de la Révolution Démocratique et Populaire (RDP) qui a eu pour héros le Capitaine Thomas Sankara. Ce dernier chef d'Etat combattit l'effet de la dépendance économique et politique de l'extérieur et définit dans son projet de société, les bases de la rigueur de gestion nationaliste des biens et services publics, en décourageant l'investissement étranger ;
- depuis 1991, le Burkina Faso adopte une forme constitutionnelle multipartite de type démocratie parlementaire. Cette orientation politique nationale coïncide avec les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) que l'actuel président du Burkina Faso, le Capitaine Blaise Compaoré, arrivé au pouvoir par un coup d'Etat le 15 octobre 1987, saisit pour se libérer progressivement du régime militaire jadis omniprésent.

Ces trois grandes étapes de l'environnement politique du Burkina Faso peuvent être reliées à trois phases de développement économique (Ouali 1985) :

- *la phase libérale* qui postule que l'élimination du sous-développement ne sera réalisée que lorsque le pays aura atteint un taux de croissance du PIB suffisamment élevé pour contenir les effets de l'accroissement démographique ;
- *la phase révolutionnaire* avec un Discours d'Orientation Politique (DOP) suivi du plan quinquennal de développement 1984-1985 qui retient le principe et les bases de « l'édification d'une économie nationale indépendante, autosuffisante et planifiée par

une transformation radicale de la société actuelle grâce à de grandes réformes agraire, industrielle et scolaire, réforme des structures de production et de distribution dans le secteur moderne ». La période révolutionnaire a paralysé quelque part l'initiative privée, car l'appropriation des biens et services par l'Etat et certaines décisions répressives ont obligé certaines entreprises locales à déposer leurs bilans. Cette période fut l'apogée des idéologies nationalistes et marxistes où l'Etat était le seul garant du développement économique ;

- *la phase néolibérale* commence avec le PAS dont la libéralisation des marchés et les processus de privatisations des entreprises publiques étaient les principaux objectifs. Durant cette phase, l'économie burkinabé connaît un autre dynamisme à travers l'encouragement de l'initiative privée et le développement des relations industrielles, avec le passage progressif du rôle de l'Etat régulateur et protecteur à un Etat beaucoup plus partenaire.

Pour terminer, le périple du processus de développement du Burkina Faso depuis l'indépendance du pays s'est concrétisé aujourd'hui, par un climat intérieur politique relativement calme et stable qui offre un cadre propice à l'investissement privé.

• Le Sénégal

Le Sénégal s'étend sur une superficie de 197 161 Km² et a pour capitale Dakar depuis 1957 après Saint Louis. Sa population a été estimée en 2009 à 12,2 millions d'habitants correspondant à une densité de 62 habitants/km². Le taux d'urbanisation a été estimé en 2009 à 42,4 % contre seulement 19,1% au Burkina Faso (Banque de France, Rapport Zone Franc 2008). Les principales villes sont Dakar qui est la capitale administrative et industrielle, Thiès, Saint Louis et Kaolack comme le pôle économique du pays. Par sa situation géographique, le Sénégal fut le point de départ de la colonisation française en Afrique occidentale. A cet effet, les atouts de ce pays en matière de développement économique étaient nombreux eu égard son potentiel touristique lié sans doute à ses îles historiques comme Gorée, son ouverture plus grande et très tôt sur le reste du monde, l'émergence rapide d'une intelligentsia, les équipements et infrastructures hérités de la colonisation qu'il fallait soit réhabiliter, soit rénover, soit augmenter la capacité. Le Sénégal entretient encore dans la région un partenariat diplomatique et économique plus accentué avec la France et dans une moindre mesure avec les Etats-Unis.

Le Sénégal compte 22 groupes ethniques dont principalement les Wolofs (27%), les Sérères (17%), les Toucouleurs (10%), les Diolas (9%), les Lebous (7%) et les Peuhls (5%). Les Wolofs, en raison de leur nombre majoritaire, ont su imposer leur dialecte comme langue nationale. Il est très impressionnant de constater au Sénégal la force du Wolof comme moyen de communication aussi bien dans la vie quotidienne des individus que dans les écoles, administrations et entreprises. A côté des Wolofs, on distingue les Sérères qui représentent l'élite du pays en occupant les hauts postes de l'Administration publique et la direction de la plupart des grandes entreprises sénégalaises. Les Sérères, premiers Africains convertis dans le catholicisme, doivent leur position de prestige à la communauté catholique qui a su très tôt développer des écoles d'enseignements de haut niveau à leur profit.

Sur le plan politique et contrairement au Burkina Faso, le Sénégal est unique en son genre dans la sous-région pour avoir été à l'abri des régimes d'exception. Même si des conflits ont toujours opposé les gouvernements qui se sont succédé aux indépendantistes de la Casamance depuis décembre 1982 (région riche en ressources agricoles, de la pêche, du tourisme et du

bois), ces querelles internes et ethniques semblent se résoudre sous le régime de l'actuel président du Sénégal, Maître Abdoulaye Wade, qui n'a ménagé aucun effort depuis son arrivée au pouvoir pour renforcer le processus de dialogue longtemps entamés entre les deux parties. Toutefois, loin des régimes d'exception, l'actuel Président qui est arrivé au pouvoir en 2000 et réélu en 2007 sous un mauvais climat social et politique qui a emporté son prédécesseur, semble avoir des difficultés à contenir la situation. La baisse brutale des conditions de vie des Sénégalais depuis 1994 dans les secteurs vitaux de l'économie a mis le pays dans un tourment de contestations populaires, de remaniements ministériels répétés, de limogeages de ministres, de journalistes et de responsables de partis politiques. Une telle forme d'instabilité et de crise politique ne permet pas, à notre point de vue, une continuité dans les stratégies de développement économiques du pays. Si le Sénégal était à son indépendance, l'Etat le plus industrialisé d'Afrique noire francophone pour avoir su assurer une croissance continue jusqu'en 1970⁶⁸ pour occuper jusqu'à récemment la place de centre économique de l'Afrique Occidentale (Rashcov et College 2001), le pays traverse aujourd'hui une crise économique sans précédent.

De tout ce qui précède, on peut avancer que le Sénégal et le Burkina Faso ont vécu la même histoire coloniale française à l'instar de la majorité des pays de l'Afrique occidentale. Cependant, ces deux pays ont subi au fil du temps des évolutions sociopolitiques différentes qui ont dû influencer leurs stratégies de développement économique jusqu'à la décision de l'intégration régionale de l'UEMOA. Malgré l'effort de cohésion et de convergence en matière de développement économique et social recherché en Afrique occidentale francophone, notamment dans l'UEMOA, les divergences persisteront longtemps encore à cause des valeurs identitaires et culturelles de chaque pays. Parlant de culture, on peut distinguer essentiellement trois principaux groupes religieux au Burkina Faso et au Sénégal : les chrétiens, les musulmans et les animistes. Le Sénégal très islamisé (90% de la population) et le Burkina Faso partagé essentiellement entre les deux premières religions, sont paradoxalement deux pays fortement guidés et ancrés dans les traditions culturelles africaines. La vie et les comportements des populations sénégalaises et burkinabé sont la résultante d'un métissage culturel : les traditions africaines et les religions étrangères.

En somme, l'Afrique occidentale, essentiellement le Burkina Faso et le Sénégal, est « *une mosaïque culturelle qui peut être une source de richesse et de dynamisme économique novateur pour peu qu'elle soit judicieusement mobilisée et canalisée vers la quête de nouveaux espaces d'échanges économiques, commerciaux et culturels* » (CSLP 2004).

6.2.2 Le contexte socioéconomique et institutionnel

La récession économique globale observée en 2009 a débouché sur un ralentissement sensible de la croissance économique en Afrique subsaharienne. La baisse du commerce international et celle des termes de l'échange ont provoqué une dégradation du solde de la balance des paiements. L'espace UEMOA a ainsi enregistré une baisse du taux de croissance d'un point, passant de 3,8% en 2008 à 2,8% en 2009. Malgré cette crise économique et financière Internationale, les économies de la Zone franc ont néanmoins relativement bien résisté à ce nouveau choc exogène, à l'image des performances satisfaisantes obtenues notamment par le Burkina Faso, + 3,2 % ; le Congo, + 6,7 % ; la Côte d'Ivoire, + 3,8 % et le Mali, + 4,4 % (Banque de France, Rapport Zone Franc 2009). Cette résistance de ces économies est essentiellement due à certains facteurs spécifiques d'origine interne ou externe et relativement

⁶⁸ www.senegal-online.com/francais/economie/industrie.htm

indépendants de la crise ; tels les effets de l'annulation des dettes ; la poursuite de l'amélioration des politiques économiques dans le cadre des politiques conclues avec les institutions de Bretton Woods ; le dynamisme des investissements privés et publics ainsi que les investissements directs étrangers dans les industries extractives.

L'amélioration durable des performances de croissance de l'UEMOA reste néanmoins contrainte par plusieurs facteurs, parmi lesquels figurent les difficultés persistantes de certaines filières agricoles, l'insuffisance des infrastructures, en particulier dans le domaine de la production d'énergie, et la situation sociopolitique encore incertaine de la Côte d'Ivoire, qui représente 35 % du PIB de la sous- région.

- **Les performances et la structure des économies nationales**

Les économies des pays d'Afrique Occidentale, notamment du Burkina Faso et du Sénégal, sont structurées en trois secteurs principaux, inégalement repartis dans chacun des pays : le primaire dominé par l'agriculture, le secondaire formant l'étoffe industrielle et le tertiaire constitué en majorité par l'économie marchande et les services. Cependant, l'observation de Rabearimanana et al. (1983), il y'a plus d'une vingtaine d'années, est encore d'actualité lorsqu'il disait que, les économies de l'Afrique subsaharienne sont tributaires de l'agriculture et du commerce. En effet, le primaire reste l'activité qui mobilise une grande partie de la population active avec une faible valeur ajoutée. En moyenne, plus de 80% de la population active se retrouve dans l'agriculture avec une contribution de plus de 30% au PIB national burkinabé. Par contre au Sénégal, l'agriculture mobilise en moyenne plus de 75% de la population active et contribue seulement pour moins de 20% au PIB national. Cependant, l'activité agricole, caractérisée par des aléas climatiques et la détérioration ces dernières années des prix des matières premières à l'exportation, fait croire aujourd'hui que ce secteur est incapable d'assurer en soi un développement durable en Afrique. Les politiques nationales actuelles accordent de plus en plus une priorité au développement et à la promotion de l'industrie, notamment agroalimentaire et manufacturière, en raison de sa capacité à transformer les matières premières locales.

Le tableau 6.2 suivant fait ressortir les performances économiques du Burkina Faso et du Sénégal en termes de croissance du PIB, d'échanges commerciaux, de répartition et de contributions des différentes activités sectorielles au développement de ces deux pays.

Tableau 6.2 : L'évolution de la performance et de la structure des économies nationales du Burkina Faso et du Sénégal de 2004 à 2009

	BURKINA FASO						SENEGAL					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Principaux indicateurs économiques (en milliards de francs CFA)												
PIB Nominal	2 699,0	2 862,7	3 173,3	3 251,9	3 689,6	3 932,4	4 233,9	4 582,3	4 893,5	5 405,2	5 935,1	5 999,3
Taux Invest. en %	15,3	16,3	21,1	18,0	25,8	20,8	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6
Taux de croiss. Réel du PIB	4,6	7,1	5,5	3,6	5,2	3,2	5,8	5,7	2,5	4,9	2,3	1,5
Export. B&S	253,2	247,1	307,6	298,6	310,4	425,6	797,4	832,4	833,5	802,2	987,9	893,8
Import. B&S	497,9	540,5	562,1	585,1	711,7	653,8	1 318,5	1 523,7	1 669,9	1 995,5	2 510,4	2 053,1
Répartition du PIB par secteur d'activités (en %)												
Primaire	29,9	29,2	30,3	29,5	30,4	34,1	18	16,4	14,6	12,5	13,9	15,3
Second.	21,7	19,4	19,5	19,3	19,1	26,5	25,0	23,6	21,5	20,8	21,6	18,8
Tertiaire	48,5	51,4	50,1	51,2	50,5	39,3	61,3	60,0	63,9	66,7	64,5	65,9

Sources: www.izf.net; Banque de France, Rapports Zone Franc 2004- 2009 ; * Chiffres provisoires

Une lecture du tableau 6.2 montre que les économies nationales ont évolué en dents de scie ces six dernières années. Si historiquement, le secteur des services a toujours occupé une place plus importante dans les économies des pays d'Afrique occidentale et dominé par des activités marchandes (Gallissot 1983), on constate que depuis 2005 ce dernier se renforce davantage au Sénégal et se convertit sensiblement au Burkina Faso au profit du développement des secteurs de l'agriculture et de l'industrie.

Le Sénégal

Bien que le Sénégal soit historiquement et économiquement plus avancé que le Burkina Faso sur le plan de la disponibilité en ressources naturelles, des infrastructures, des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), de l'accès et de la qualité des services de santé publique et de l'éducation, de la richesse des sites touristiques, ce pays traverse depuis 2004 une crise économique profonde (Commission UEMOA 2007)⁶⁹. En 2006, l'activité économique au Sénégal a connu un point d'inflexion avec les difficultés rencontrées par les secteurs agricoles, industriels et les dysfonctionnements du secteur énergétique (Rapport Zone Franc 2006)⁷⁰. En 2007, la situation s'est améliorée avant de se dégrader profondément à nouveau en 2008 et 2009, ramenant le taux de croissance du PIB de 4,9% à respectivement 2,3% et 1,5%.

Dans le secteur primaire en pleine décélération depuis 2005, presque la quasi-totalité des cultures, notamment l'agriculture et la pêche ont enregistré une forte baisse de leur production jusqu'en 2008. En 2009, le secteur agricole a bénéficié comme en 2008 de la bonne pluviométrie et des actions menées dans le cadre de la Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA). Après avoir baissé lors des campagnes précédentes, la

⁶⁹ www.izf.net; Commission UEMOA, Comité de convergence de la BCEAO, Avril 2007.

⁷⁰ www.izf.net; Banque de France, Rapport Zone Franc 2006.

production vivrière a fortement augmenté en 2008 avant de connaître une nouvelle chute en 2009. Selon les estimations disponibles, la campagne 2009-2010 aurait ainsi été marquée par une baisse de la production de riz paddy (-4,1%) et du maïs (-1,5%). En ce qui concerne les cultures d'exportation, la production de coton graine a poursuivi son déclin avec une chute de 43% des volumes produits en 2009 contre une hausse de celle de l'arachide de 41,2%. En trois ans, le niveau de production du coton a ainsi été divisé par deux alors que celle de l'arachide a plus que doublé. La pêche, essentiellement artisanale, a connu également une période difficile avec la raréfaction structurelle des ressources halieutiques et du prix élevé du carburant depuis 2005. Toutefois, le secteur halieutique enregistre de bonnes performances suite à une décision prise en avril 2009 par les autorités européennes relative à l'ouverture plus grande de leurs marchés d'exportation.

Dans le secteur secondaire, l'indice global de la production industrielle a connu une augmentation de 7,2% sur l'ensemble de l'année 2009 après une baisse de 2,6 % l'année précédente. Ce secteur recouvre principalement l'extraction et la transformation des phosphates (en engrais pour le marché local et en acide phosphorique pour le marché indien), la transformation de l'arachide en huile et en tourteaux pour le bétail et la valorisation des produits de la mer. La bonne performance du secteur industriel dans sa globalité est à mettre sur le compte de la forte hausse de la production du phosphate (+34,1%) et de l'égrenage du coton (47,2%).

Dans le secteur tertiaire, la croissance a été soutenue en 2008 par la branche « Postes et télécommunications » après les BTP (Bâtiments et Travaux Publics) en 2007. En 2009, ce secteur connaît un ralentissement de ses activités marqué par une baisse de la demande interne : les télécommunications ont connu une stagnation avec un nombre d'abonnés estimé à 6,5 millions. En outre, pour l'activité touristique, la fréquentation a sensiblement diminué en 2009 avec une baisse du nombre de visiteurs de 20,6% par rapport à 2008.

Selon les prévisions de la BCEAO, le taux de croissance du PIB réel atteindrait 3,4 % en 2010 après respectivement 2,3 % et 1,5% en 2008 et 2009, en raison d'un regain d'activité dans le secteur tertiaire (en particulier dans le transport et le commerce) et une consolidation des performances du secteur primaire.

Le Burkina Faso

L'économie du Burkina Faso connaît un net ralentissement avec un taux de croissance du PIB réel ramené de 5,2 % en 2008 à 3,2% en 2009. Cette situation se justifie par la baisse du cours du coton sur le marché international du fait du recul de la demande mondiale et dans une moindre mesure, de l'impact des aléas climatiques observés durant la campagne agricole 2009-2010.

Toutefois, le Burkina Faso compte parmi les pays de la Zone franc à avoir résisté à la récession économique et financière internationale. Cette performance économique (3,2%) supérieure à celle réalisée par l'UEMOA (2,8%) et de l'Afrique subsaharienne (2,2%), est en grande partie liée au dynamisme du secteur secondaire, même si le tertiaire y a contribué positivement : la bonne performance enregistrée par les activités d'égrenage du coton, la forte hausse de la production d'or et les bons résultats continus dans la branche BTP.

La valeur ajoutée du secteur primaire a régressé en volume de 3,3% en 2009 contre 8,6% en 2008. Les productions vivrières ont reculé de près de 15% en raison des inondations occasionnées par les pluies diluviennes survenues en septembre 2009. Par ailleurs, la

production du coton graine a diminué de 9% passant de 423 000 tonnes en 2008 à 384 500 tonnes en 2009, après quatre années de hausse consécutive (2004-2008). La production du coton-graine, qui fait vivre 20% de la population, a porté au cours des deux dernières années le pays au rang de premier producteur de coton en Afrique subsaharienne. Cependant, le secteur cotonnier traverse d'importantes difficultés financières, en raison d'un cours mondial en baisse (11,9% en 2009), du recul de la demande mondiale, des problèmes financiers rencontrés par les sociétés d'égrenage et d'un prix à la production élevé. Ainsi, la SOFITEX, première société cotonnière du Burkina Faso qui assure 85 % de la production nationale, a pu éviter le dépôt de bilan en fin 2007, l'Etat burkinabè ayant procédé à une augmentation du capital et fait passer sa participation de 35 % à 65,4 % en attendant la privatisation qui devrait accompagner ce processus. Les stratégies d'amélioration de la compétitivité du secteur (expérimentation du coton OGM, augmentation des surfaces cultivables et professionnalisation de l'activité) ont conduit à estimer à la hausse la production du coton graine à 476 000 tonnes en 2010.

Le secteur secondaire a été le principal moteur de la croissance en 2009 avec une contribution à hauteur de 2,3 points à la progression du PIB contre 0,6 point en 2008. La valeur ajoutée de ce secteur en 2009 s'est accrue de 3,6% par rapport à l'année précédente. La production des industries extractives, d'environ 1 tonne en 2006, a atteint 12,1 tonnes en 2009 et devrait doubler à hauteur de 25 tonnes d'ici 2011. Les industries manufacturières ont enregistré une croissance de près de 5% depuis 2006, grâce principalement aux industries de transformation. L'activité des usines de produits minéraux non métalliques a également progressé en raison d'une forte demande de dolomite des industries sucrières ivoiriennes. La hausse des activités de fabrique de bois et d'articles en bois résulte de la progression de la demande intérieure dans un recul de l'offre ivoirienne.

Le secteur tertiaire a enregistré une progression de 8,1% depuis 2006 grâce aux services marchands, notamment les transports et les services financiers. Malgré la morosité du climat des affaires et l'attentisme des investisseurs, l'activité liée au BTP a continué d'enregistrer de bons résultats en liaison avec la poursuite des chantiers de « Ouaga 2000 », de la zone d'activités commerciales et administratives dite « ZACA », de la réfection de l'aéroport et de la réhabilitation de certains axes routiers majeurs. La libéralisation des télécommunications a continué d'entretenir le dynamisme du secteur de la téléphonie. En résumé, le tertiaire a contribué à hauteur de 1,9 point à la croissance en 2009, soit 0,2 point de moins qu'en 2008.

Malgré les efforts de la Zone franc, notamment de l'UEMOA, à assurer une certaine convergence dans ses différents pays membres, la structure et le fonctionnement des économies nationales présentent des variances aussi bien dans les indicateurs de performances que dans la répartition sectorielle des activités. Toutefois, cette région a connu ces dix dernières années un ralentissement économique lié à plusieurs problèmes d'ordre institutionnel, structurel et conjoncturel : l'adversité et les caprices des conditions climatiques qui influencent négativement la production agricole, la détérioration des termes de l'échange qui dévalorisent les prix des matières premières, l'instabilité politique, les dysfonctionnements institutionnels, la corruption et le chômage qui vont grandissants du fait des conditions de vie défavorables des populations.

- **L'importance et la structure du secteur privé**

Plus d'un quart de siècle passé, deux remarques faites par Van Chi-Bonnardel (1983, 318) sur la structure du secteur privé de l'Afrique subsaharienne sont encore d'actualité :

- s'il existe quelques grandes entreprises modernes spécifiquement post-indépendance, il n'en reste pas moins que l'acte de naissance de la plupart des appareils industriels se situe dans la deuxième moitié des années 1950 ;
- la prolifération des petites activités urbaines du secteur dit « informel » est à replacer dans le contexte de la forte croissance de la population citadine (immigration rurale) dans les années 1950-1970.

Désormais, on distingue dans la structure des économies subsahariennes deux secteurs distincts, l'informel et le formel, qui évoluent différemment selon la complexité de leur cadre logique. Dans les pays de l'UEMOA, le poids quantitatif des entreprises de l'économie informelle par rapport à celui de l'économie formelle est très impressionnant.

Les entreprises de l'économie informelle⁷¹

L'économie « informelle » est à replacer dans un contexte de crise institutionnelle et structurelle en Afrique occidentale. Elle se présente comme un système de relais au secteur formel. Généralement, le secteur informel recouvre une connotation négative par rapport au secteur formel sous les oppositions suivantes : « *structuré/non-structuré* », « *officiel/non-officiel* », « *organisé/non-organisé* », « *capitaliste/non-capitaliste* », « *légal/illégal* », « *moderne/traditionnel* ». Toutefois, l'économie informelle entretient une double relation d'identité et de différence avec l'économie formelle (Latouche 1990, 9). L'identité se réfère au fait que l'informel est aussi présent et dynamique dans les trois secteurs de l'activité économique à la différence qu'elle tient compte davantage des réalités socioculturelles et constitue une résistance à « *l'occidentalisation absolue* ».

Au-delà des débats d'écoles autour de cette dernière forme de structuration de l'économie, il faut souligner que depuis les PAS dans les pays de l'UEMOA, une importance a été accordée au secteur informel comme un moyen de renforcement du cadre institutionnel (Dia 1996). A cet effet, plusieurs domaines du secteur informel ont été institutionnalisés à travers la reconnaissance officielle en 1998 des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)⁷² et de l'organisation comptable des activités des PME/PMI (comptes de gestion simplifiés et allégés notifiés dans le SYSCOA). La contribution moyenne du secteur informel à la formation du PIB est importante et se situe à 54% dans l'UEMOA dont, 71,6% au Bénin, 55,8% au Burkina Faso, 43,6% en Côte d'Ivoire, 62,6% au Mali, 76,6% au Niger, 51,5% au Sénégal et 72,5% au Togo (Damiba 2005, 5). Toutefois, le passage réel de l'économie informelle au secteur structuré est hypothéqué en Afrique par un certain nombre de problèmes. Malgré le dynamisme de l'économie informelle en matière de création d'emplois, de revenus et sa contribution significative au PIB, son développement est encore freiné par la précarité et la mobilité des activités qui sont difficiles à maîtriser et à comptabiliser au niveau national.

⁷¹ L'économie informelle africaine qui poursuit un but à la fois social et économique, est différente de l'économie souterraine des pays industrialisés qui est essentiellement motivée par un souci d'échapper à l'impôt par le travail au noir et le paiement en liquidité (Tinguiri 1988, 90).

⁷² Confère : BCEAO (1998), Réglementation et Contrôle des SFD dans les pays de l'UEMOA, Département des Etudes Economiques et de la Monnaie, Direction du Crédit, 3 décembre 1998, Dakar, Sénégal. Les SFD regroupent les mutuelles de crédits et d'épargne classiques couramment appelées banques populaires ou caisses populaires en Afrique subsaharienne francophone. Ces SFD sont très actives dans le financement des activités des populations pauvres et défavorisées tels, le secteur informel, les femmes et les associations villageoises et urbaines.

Les entreprises de l'économie formelle

La typologie des entreprises en Afrique ne suit pas le même classement que celle recommandée par les ouvrages classiques en Sciences de Gestion. Elle se fait généralement selon plusieurs critères : la forme juridique de la propriété du capital (entreprise individuelle ou constituée en société), la nature de l'activité (commerciale, industrielle, service), la structure du capital (entreprise privée, publique, d'économie mixte) et la taille de l'entreprise (micro, petite, moyenne et grande entreprise). La spécificité de la structure des économies ouest africaines a conduit à la nécessité de réviser le classement traditionnel des entreprises selon le critère de la taille et du nombre de salariés. Le manque d'unanimité des différents pays sur les critères définis rend la classification des entreprises en Afrique très difficile. Dans le tableau suivant, nous donnons un essai de typologie recommandé par Damiba (2005) qui est un modèle de définition harmonisée dans l'UEMOA en comparaison avec la catégorisation classique.

Tableau 6.3 : Un essai de typologie comparée des entreprises en Occident et dans l'espace UEMOA

Typologie/nombre de salariés	Nombre de salariés permanents	
	En Occident (universelle)	En Afrique (UEMOA)
TPE (Toute Petite Entreprise)	1-10	0-4
PE (Petite Entreprise)	-	5-49
ME (Moyenne Entreprise)	11-499	50-99
PME/PMI	<500	5-99
GE (Grande Entreprise)	>500	100 et +

Source : Adapté de Damiba (2005, 26).

Plusieurs typologies des entreprises africaines existaient dont celles des organisations internationales au développement (BM, BIT), régionales (SYSCOA, OHADA) et celles des institutions nationales (ministères du Commerce et de l'Industrie, services des Impôts). Cependant, la nécessité de disposer d'une définition et d'une politique de développement harmonisées des entreprises africaines dans le cadre de l'intégration régionale en Afrique Occidentale, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a commandité en 2003 une étude réalisée par Damiba (2005). Malgré la difficulté rencontrée dans la classification des entreprises africaines, Damiba (2005) montre que le critère le plus pertinent dans l'espace UEMOA reste celui de la taille et du nombre de salariés. Dans cet espace, les micros entreprises ou TPE regroupent les entreprises individuelles sans salariés et celles ayant jusqu'à 4 salariés permanents. Le nombre de salariés de la PE varie de 5 à 49 tandis que celui de la ME se situe entre 50 et 99. Donc, les PME/PMI sont des entreprises qui enregistrent des effectifs de salariés supérieurs à 4 et inférieurs à 100. Dans les pays de l'UEMOA, la GE compte au moins 100 employés permanents. Comme on peut le constater sur le tableau 6.3, la typologie des entreprises africaines dans l'espace UEMOA est fondamentalement différente de celle de leurs homologues occidentaux. Cela se confirme davantage par les travaux de Porter (1986), lequel qualifie de PME/PMI toute entreprise ayant au moins 1000 salariés.

A la faveur de la libéralisation des marchés, on assiste de plus en plus d'une part, à une incitation au développement d'initiatives privées dans les économies nationales (surtout des TPE) et d'autre part, à un recentrage du secteur formel autour de quelques PME/PMI et anciennes grandes entreprises multinationales relativement performantes. Nonobstant toutes ces réformes institutionnelles en Afrique occidentale, le nombre de PME/PMI et surtout celui

des Grandes entreprises est faible, particulièrement dans les pays de l'UEMOA comme l'indiquent les données du tableau 6.4.

Tableau 6.4 : Le nombre approximatif des Grandes entreprises et PME dans l'espace UEMOA

	Grandes entreprises	PME/PMI	Total
Bénin	24	666	690
<i>Burkina</i>	<i>135</i>	<i>1 244</i>	<i>1 379</i>
Côte d'Ivoire (DGI)	896	9 289	10 185
Guinée Bissau (1997)	18	60	78
Mali	115	1 035	1 150
Niger	50	453	503
<i>Sénégal</i>	<i>242</i>	<i>2 289</i>	<i>2 531</i>
Togo	70	173	243
Total	1 385	12 221	13 606

Source: Rapport BOAD 2003, dans Damiba (2005, 5).

L'analyse quantitative du tableau 6.4 montre que dans l'espace UEMOA, on peut classer la performance du tissu industriel et entrepreneurial du Burkina Faso au 3^{ème} rang après respectivement celui de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. Si le nombre des PME/PMI est encore faible, celui des grandes entreprises reste plus réduit avec seulement 38 de plus de 250 employés au Sénégal contre 69 de plus de 100 salariés au Burkina Faso (Damiba 2005, 5).

De tout ce qui précède, nous convenons avec le dernier rapport 2007 de la Banque Mondiale, que comparativement à la dernière décennie, la situation économique des pays africains dans leur ensemble s'est stabilisée ou améliorée (WDR 2007)⁷³. Toutefois, les retombées économiques sur les conditions de vie des populations demeurent peu perceptibles, en raison de plusieurs fléaux persistants qui enferment ces pays dans une précarité et une pauvreté profonde. Ainsi, le classement selon l'Indice de Développement Humain (IDH)⁷⁴ 2009/2010 du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), place le Burkina Faso et le Sénégal respectivement au rang de 177^{ème}/182 et 166^{ème}/182 de la catégorie des pays à faible développement humain. Selon le rapport de la Banque Mondiale (WRD 2007), le mauvais classement de ces pays se justifie par une faible implication de la jeunesse des pays en voie de développement (PVD) dans le processus de mise en œuvre des politiques de croissance économique et de réduction de la pauvreté. Par ailleurs, la Banque Mondiale reconnaît que d'énormes efforts ont déjà été consacrés à l'amélioration des conditions d'accès à la santé et à l'éducation primaire, mais que le grand défi du développement du millénaire dans les PVD reste l'enseignement supérieur qui a longtemps été négligé et pourtant nécessaire aujourd'hui à l'auto-emploi et à la création d'emplois décents pour les jeunes (WDR 2007)⁷⁵.

⁷³ Banque Mondiale, World Report Development (WRD) 2007.

⁷⁴ L'IDH essaie de mesurer dans chaque pays les efforts de l'amélioration des conditions de vie des populations en matière de santé (espérance de vie), d'accès à l'éducation (taux d'alphabétisation et de scolarisation au primaire, secondaire et supérieur) et de revenu (PIB/habitant)

⁷⁵ WRD (2007), op. Cit.

- **Le système éducatif et les relations industrielles⁷⁶**

« *L'interaction entre le 'rapport éducatif' et le 'rapport organisationnel' va déterminer le type de 'rapport industriel' : rapport social des travailleurs à la direction de l'entreprise, au syndicalisme, au système économique et à la société dans son ensemble* » (Maurice et al. 1982, 355).

Les relations industrielles en AOF sont encore fragiles même si des efforts ont été récemment effectués dans plusieurs pays en termes de réformes du système éducatif, du développement du rapport *Etat-entreprises/secteur privé*. Elles sont caractérisées par un marché de l'emploi de plus en plus étroit, un poids négligeable du syndicalisme, une participation et un investissement presque rares des banques dans la politique générale des industries.

Une brève description du système éducatif en Afrique Occidentale Francophone

« *L'enseignement est généralement une institution et est indissociable de la notion d'école* » (KAMBOU 1978, 1).

« *La culture est la synthèse dynamique au niveau de la conscience de l'individu ou de la collectivité, de la réalité historique, matérielle et spirituelle d'une société ou d'un groupe humain, les relations prévalant aussi bien entre l'homme et la nature qu'entre les hommes et entre les catégories sociales* » (Cabral 1975, 196).

Lorsqu'on analyse les deux citations ci-dessus, les concepts de culture, d'éducation et d'enseignement sont interdépendants. En effet, le système éducatif en Afrique apparaît à la fois comme un corps culturel (spécificités aux réalités socioculturelles africaines) et une institution par le biais de l'école d'origine coloniale. L'histoire du système éducatif en Afrique occidentale, notamment francophone, commence par la naissance et le développement des écoles privées catholiques qui ont devancé les écoles publiques. D'une manière générale, l'école en Afrique n'est pas un simple instrument de connaissances, mais surtout un moyen de pouvoir social, économique et politique (Kambou 1978).

En effet, la participation au marché du travail est liée aux niveaux d'instruction et de vie des ménages à travers les qualifications acquises au cours du cursus scolaire et universitaire. Toutefois, le système éducatif ouest africain en tant qu'institution et école est copié sur le modèle colonial. L'enseignement colonial en AOF a eu pour résultats la servitude des intérêts politiques et économiques extérieurs⁷⁷, la formation d'administratifs et de main d'œuvre quantitativement et qualitativement insuffisante (Vallée 1992, 45) et l'imposition de la langue française⁷⁸ au détriment d'une culture africaine de l'éducation. Or, il est généralement admis que la langue d'un peuple est le support de sa culture.

L'accession à l'indépendance politique des Etats de l'AOF a laissé entrevoir une ère nouvelle dans le système éducatif. Cependant, l'école est demeurée le prolongement pur et simple de l'école coloniale à quelques replâtrages près. Dans les années 1970-80, la crise de l'éducation en AOF est un phénomène bien connu. Des tentatives de solutions ont été envisagées, des réformes proposées, mais sans aucun succès. Par conséquent, nous partageons le point de vue

⁷⁶ Nous analysons essentiellement les rapports d'une part, entre l'adéquation du système éducatif et du marché du travail et d'autre part, entre l'Etat et le secteur privé/entreprises.

⁷⁷ Pour les objectifs visés par l'éducation pendant la période coloniale, confère Sarraut (1923, 95) et Hardy (1929, 76).

⁷⁸ L'imposition de la langue française dans les domaines de l'enseignement scientifique et technique n'a pas favorisé une culture de développement endogène, économique et social en Afrique. Pour ce, consulter les auteurs suivants : Gouverneur Merlin (1925); Gouverneur Bevie (1933); De La Roche (1957, 167 et 168) et Rapport Gorse (1971, 18).

d'Ugwuegbu (2001) lorsqu'il affirme que depuis leurs indépendances, les pays africains en général n'ont pas eu conscience de développer et d'adapter leur système éducatif aux structures de leurs économies. En plus, nous pensons que les pays de l'AOF n'ont pas su s'ouvrir suffisamment et très tôt sur d'autres horizons en dehors du système français en termes de transfert de la connaissance.

Dans le nouveau millénaire, la crise du système éducatif en AOF est d'actualité. Récemment, le problème de l'éducation a refait surface aussi bien pour l'enseignement de base que pour l'enseignement supérieur et universitaire. L'enseignement supérieur et universitaire en Afrique subsaharienne francophone rencontre d'énormes difficultés et des réflexions sont actuellement faites dans le sens de son renforcement⁷⁹. Il reste dominé par des enseignements d'ordre général et théorique avec des résultats mitigés (Teferra et Altbach 2003). Les raisons avancées pour expliquer l'inefficacité du système éducatif dans sa globalité en Afrique occidentale et essentiellement au niveau de l'enseignement supérieur et universitaire⁸⁰ sont les suivantes :

- l'inadaptation des programmes d'enseignements qui n'ont pas changé dans le fond depuis les politiques coloniales ;
- l'insuffisance des infrastructures scolaires et universitaires face à des taux de scolarisation de plus en plus croissants ;
- l'insuffisance du personnel enseignant souvent peu qualifié du fait des politiques nationales qui accordent peu d'intérêts au développement de l'enseignement supérieur et universitaire avec un investissement négligeable dans la recherche ;
- le manque de motivation du corps enseignant en termes de rémunération et de promotion professionnelle qui encourage la fuite des cerveaux vers l'Occident ;
- le cordon ombilical manquant entre l'école et le monde de l'entreprise, ce qui fait que les produits formés semblent ne pas répondre au marché du travail, d'où un taux de chômage croissant.

Il ressort que le problème crucial de l'enseignement supérieur et universitaire est son inadaptation aux économies nationales au vu du nombre croissant et inquiétant du chômage qui touche désormais un grand nombre de diplômés (Khelfaoui et Gaillard 2001, 11). A cet effet, les Organismes internationaux au développement, tels que le BIT, le PNUD et la Banque Mondiale reconnaissent tour à tour que l'inefficacité du système éducatif actuel est un facteur important et explicatif de la pauvreté au même titre que les problèmes de santé en Afrique subsaharienne.

Le système éducatif et le marché de l'emploi

« Le développement de l'Afrique repose sur le travail de tous dans les fermes, les mines, les usines et les bureaux, mais aussi dans ces ruelles et coins de rue où se déploie l'économie informelle massivement répandue dans la région. Les employeurs, les syndicats, les ministres du Travail et de l'Emploi africains savent mieux que personne combien il est difficile d'assurer aux femmes et aux

⁷⁹ www.reseauafricanet.org, Troisième Forum Thématique Virtuel Africa_net, Second Thème du 5 au 18 avril 2004, « Enseignement supérieur et TIC en Afrique : entre l'Enseignement A Distance (EAD) et le renforcement de la formation supérieur/recherche » ; www.arts.uwa.edu.au/motspluriels/MP1300ee.html; Engolo, C. E. (2000), Les Universités africaines dans le sillage de la mondialisation, University of Douala, Cameroun.

⁸⁰ www.refer.sn/article1347.html Crise de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest et en Afrique du Nord ; www.ulaval.ca/afi/revue/articles/2001_322.html Paré, J. (2001), Les Universités francophones d'Afrique noire face à de nouveaux enjeux.

hommes des possibilités de travailler de manière productive et d'obtenir des revenus décents»
Directeur Général BIT (2003)⁸¹.

L'engrenage de l'Afrique dans une pauvreté jadis profonde avec un niveau élevé de chômage et de sous-emploi des jeunes est la conséquence d'un déficit en matière d'offre en *emplois décents*. Le concept « *emploi décent* » consiste à fournir aux jeunes du travail plus rémunérateur par la création d'entreprises, le développement de leur professionnalisme à travers la formation. En effet, les gouvernements africains, les représentants des organisations internationales au développement (BIT, BM, PNUD, FMI) et les organisations africaines du commerce et du travail⁸² ont reconnu ensemble lors d'un Sommet extraordinaire en septembre 2004 au Burkina Faso⁸³ que l'accès à un « *travail productif et décent* » est un moyen de réduction de la pauvreté, du chômage et du sous-emploi des jeunes. Par conséquent, l'accès à un *travail décent* doit constituer l'objectif principal du millénaire pour un développement durable en Afrique.

La principale ressource d'un pays est constituée de sa population active. De façon générale en Afrique, la population active est jeune et celle de moins de 14 ans constitue 50% de la population totale. Cependant, elle est concentrée dans le secteur agricole et dans l'économie informelle qui sont incapables de leur fournir un emploi stable et productif. Le secteur émergent de l'économie informelle représente près de 80% des emplois non agricoles, plus de 60% des emplois en milieu urbain et plus de 90% des emplois nouveaux créés au cours de la dernière décennie. Selon l'UNESCO, plus de « 30 000 Africains titulaires d'un diplôme de 3^{ème} cycle universitaire vivraient en dehors du continent et 25 000 boursiers africains venus faire leurs études dans les pays de l'Union Européenne n'ont pas regagné leurs pays d'origine ». Par ailleurs, le rapport 1995 de la Banque Mondiale avance que l'Afrique a perdu un tiers de ses cadres entre 1960 et 1987, partis vers les pays industrialisés et que 23 000 universitaires et 50 000 cadres de direction quittaient encore le continent (Kaboret 2002).

La Banque Mondiale a consacré son nouveau rapport 2007 spécialement sur la jeunesse comme un facteur de réduction de la pauvreté et de la croissance dans les PVD. Le monde qui compte 1,5 milliard de jeunes de 14 à 25 ans dont 1,3 milliard dans les PVD, cette frange de la population constitue la génération d'acteurs au développement économique et social. Or, dans les PVD, l'école manque d'une bonne préparation de la jeunesse à la vie active et au marché de l'emploi. La qualité de l'enseignement supérieur requiert une amélioration de ses programmes afin de livrer des connaissances pratiques et des compétences adaptées au marché du travail. Cela revient à adapter l'école aux besoins des économies nationales afin de faciliter la croissance par l'emploi et la productivité de la population active que sont les jeunes (WDR 2007, 68- 95). En somme, le défi qui se pose actuellement aux pays pauvres est de trouver les voies et moyens susceptibles de compléter l'éducation primaire par le renforcement de l'éducation supérieure, car la jeunesse a besoin de plus de capital humain⁸⁴ dans le contexte actuel de la mondialisation et de la globalisation. Si le taux de scolarisation s'est beaucoup amélioré ces 20 dernières années en Afrique subsaharienne, le problème de la

⁸¹ Rapport du Directeur Général BIT (2003), Le travail décent au service du développement de l'Afrique, Dixième Réunion régionale africaine, Addis-Abeba, décembre 2003.

⁸² International Labour Organization, Pan Africa Confederation of Employers Organization, Organization of Africa Trade Unions Unity, International Confederation of Free Trade/AFRO, Democratic Organization of African Workers' Trade Union.

⁸³ Déclaration sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté en Afrique, Sommet extraordinaire de l'Union Africaine sur l'Emploi et la Lutte Contre la Pauvreté, du 3 au 9 septembre 2004, Ouagadougou, Burkina Faso.

⁸⁴ Selon la Banque Mondiale, le capital humain est l'ensemble de connaissances, de compétences et de capacités dont une personne a besoin dans son travail et sa vie (WDR 2007, 28).

main d'œuvre se pose avec acuité suite au transfert de plus en plus important des technologies modernes (WDR 2007, 31).

Il apparaît clairement qu'il manque et qu'il est urgent de tisser un cordon ombilical et un partenariat solide entre l'école et le monde de l'entreprise (Campbell 1999; Gustavs et Clegg 2005; Henderson et al. 2006). Il est important de noter que la problématique du partenariat Université/Industrie comme sujet de recherche est récent et d'actualité. A cet effet, Henderson et al. (2006) ont récemment montré que le partenariat Université/Industrie, spécifiquement dans le contexte de l'Angleterre, s'est avéré mutuellement bénéfique en ce qui concerne la réussite d'un programme de MQT :

- offrir les connaissances nécessaires à l'entreprise pour améliorer la qualité des produits, réduire ses coûts et satisfaire les besoins de la clientèle ;
- faire de l'entreprise un leader en matière de pratiques du MQT ;
- faire de l'Université un centre d'excellence en termes d'innovations des méthodes de MQT et de satisfaction des besoins du monde industriel.

Le partenariat Université/Industrie a tardé à produire ses effets étant donné que depuis le plan Marshall, la formation continue et le transfert des programmes d'enseignements étaient jadis les seules priorités des universités et Grandes Ecoles de management (Locke 1996). Naturellement, l'appréciation du partenariat Université-Grandes Ecoles de Management/Industrie-entreprise a mobilisé peu d'intérêts chez les chercheurs en Afrique. Par ailleurs, les enseignements dans le système éducatif offrant beaucoup plus de connaissances générales sont vides des expériences du monde industriel et du travail.

Le système éducatif des pays de l'AOF, notamment du Burkina Faso et du Sénégal, étant copié sur celui de la France, est victime de son caractère théorique. En outre, la création et la promotion des écoles et instituts de management⁸⁵ qui a suivi l'intérêt pour l'entreprise comme un facteur de développement en Afrique, se sont effectuées récemment à la faveur des PAS et du processus du libéralisme économique. Toutefois, l'émergence des établissements privés africains à partir de 1990 a permis de redynamiser le secteur de la formation professionnelle et technique⁸⁶. Selon certains professionnels interviewés⁸⁷ et qui recrutent chaque année des centaines de cadres africains pour occuper différents postes dans des filiales installées en Afrique, de nouvelles formations émergent et globalement la situation s'améliore (Julien Cléménçon 2007)⁸⁸. En effet, l'amélioration de la qualité de la formation en Afrique peut être attribuée au développement d'une alliance stratégique qui s'établit de plus en plus entre les grandes écoles occidentales et africaines. Cette alliance stratégique s'observe d'une part, à travers l'intérêt récent que certaines grandes écoles occidentales portent à leurs consœurs africaines et d'autre part, à l'ouverture croissante de ces

⁸⁵ Une analyse des données internes du Ministère des Enseignements, Secondaire, Supérieur, et de la Recherche Scientifique (MESSRS) du Burkina Faso, montre que le nombre des Ecoles de management est passé dans ce pays de 14 en 1990 à plus du double en 2004. Depuis lors, les médias écrits et télévisuels notifient à chaque année scolaire, la naissance de nouvelles Ecoles ou facultés de management et souvent à un niveau décentralisé.

⁸⁶ Dans son n° 2440, Ecofinance, du 14 au 20 octobre 2007, Jeune Afrique consacre un dossier spécial à l'enseignement supérieur et aux formations professionnelles en Afrique.

⁸⁷ Six personnalités interviewées : (1) J-E. Missainhoun, Membre associé du cabinet de recrutement Afric Search (2) J-L. Ricci, Chargé de mission Afrique, Ecole des Hautes Etudes commerciales de Paris- HEC (3) A. Fabre, Fondateur du cabinet de recrutement Adexen (4) P. Mercier, Responsable Afrique du cabinet de recrutement Michael Page (5) B. Ponson, Directeur de l'Ecole supérieure Algérienne des Affaires- ESAA (6) A-M. Klein, Chargée de recrutement d'IFC- Groupe des Banques Mondiales.

⁸⁸ Cité par Jeune Afrique, n° 2440, Ecofinance, du 14 au 20 octobre 2007.

dernières sur l'international à la recherche de la qualité des cursus et diplômes⁸⁹ et du rapprochement possible avec le monde du travail⁹⁰.

Malgré cette évolution quantitative et qualitative des écoles de management en Afrique comme signe de renforcement du système éducatif au niveau supérieur et universitaire, des problèmes importants se posent encore : le manque criard d'enseignants en Sciences de Gestion et le risque du mimétisme abject dans le transfert de la connaissance. L'insuffisance en enseignants en Sciences de Gestion est un phénomène bien connu en Afrique⁹¹. Dans un environnement concurrentiel généralisé, elle constitue un blocage au développement des écoles de management et un frein à la naissance d'une nouvelle génération de managers africains assez outillés pour gérer avec professionnalisme les entreprises privées et les administrations publiques. Toutefois, il ne suffit pas de se limiter à copier la connaissance de management⁹², mais et surtout la nouvelle génération de managers africains doit être capable de les adapter à leur contexte socioculturel. L'expérience réussie de l'Asie en matière de développement de la connaissance de management, basée sur la capacité de transfert et d'adaptation des modèles occidentaux, est une raison suffisante pour que l'Afrique accorde maintenant une primauté à la qualité des ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement d'inciter les initiatives privées à travers la promotion et la création d'entreprises, comme le font actuellement les politiques gouvernementales dans le CSLP dans l'AOF. Plus primordiales sont également la disponibilité et la motivation de ressources humaines compétentes, capables de diriger et de développer les entreprises.

Il ressort des analyses précédentes qu'une transformation institutionnelle et économique effective dans les pays en voie de développement nécessite également le renforcement des relations secteur privé/Etat (Maxfield et Schneider 1997). Une collaboration mutuelle, c'est-à-dire un dialogue entre l'Etat et le secteur privé est une condition nécessaire à la performance économique dans ces derniers pays (Evans 1997). Dans les lignes qui suivent, nous décrivons le cadre institutionnel qui régit le développement des relations entre l'Etat et le secteur privé en Afrique occidentale et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal.

Les rapports entre le secteur privé et l'Etat

Les Etats d'Afrique subsaharienne ont été longtemps caractérisés d'interventionnistes et peu démocratiques (Hernandez 1997, 255). Les PAS et la libéralisation des marchés ont eu

⁸⁹ Installation de HEC au Sénégal en 2004 avec la naissance de l'Institut Supérieur de Management (ISM), une référence en Afrique Occidentale. On a également, l'école d'ingénieurs SupCom de Tunis qui propose un double diplôme avec Télécom Paris.

⁹⁰ Certains centres de formation commencent à appréhender la nécessité d'être à l'écoute de l'employeur par l'organisation de journées portes ouvertes et de forums de rencontres entre étudiants et entreprises. Par exemple, l'Institut International d'ingénierie de l'eau et de l'environnement (Ecole d'ingénieurs 2IE) a organisé sa 2^{ème} édition de ses « Journées Entreprises » qui a connu la participation de 90 sociétés avec 50 offres d'emplois proposées aux étudiants.

⁹¹ Le comité scientifique des économistes et gestionnaires africains est consciencieux de la problématique à développer la discipline de Sciences de Gestion très fondamentale pour l'Afrique. Il a émis l'idée ingénieuse de créer en 1995 un Programme Doctoral Interuniversitaire de Gestion (PDIG) à l'image du Programme du Troisième Cycle Interuniversitaire en Economie (PTCI) qui forme en moyenne chaque année une vingtaine de cadres africains. Il s'agissait pour le PDIG de former des enseignants chercheurs capables de promouvoir les Sciences de Gestion dans les universités africaines. Malheureusement ce programme s'est limité à la première et dernière promotion de 22 étudiants. Toutefois, quelques étudiants du PDIG dont j'en suis une, appuient actuellement le corps professoral dans leurs pays respectifs.

⁹² Le caractère toujours théorique et l'inadéquation des contenus des formations ont conduit des auteurs comme Muller (2004) et Mintzberg (2005) à conclure que les diplômes universitaires et professionnels aident peu aujourd'hui à manager efficacement une organisation ou un groupe.

comme conséquences directes : le désengagement progressif de l'Etat du capital de certaines entreprises pour se consacrer uniquement à son rôle régalien, les processus de privatisations avec une injection de capitaux privés dans des secteurs mal préparés à la transition vers un système de marché. Toutefois, selon plusieurs sources concordantes, le désengagement de l'Etat en Afrique de l'Ouest présente un bilan social catastrophique (Fall et Sy 2003, 14). En outre, depuis le début de la mise en œuvre des PAS, le nouveau rôle de l'Etat comme partenaire a suscité beaucoup de polémiques et certains auteurs pensent que les politiques économiques et commerciales qui résultent de ces réformes structurelles ne sont pas adéquates au développement des pays africains. Ainsi, les priorités accordées au secteur privé semblent avoir visées plus la réduction du secteur public que le développement des entreprises (Vallée 1992).

En dépit des débats sur le rôle « mal défini » de l'Etat dans le développement de l'Afrique, il est important de rappeler que la reconnaissance de l'entrepreneur (formel et informel) et la promotion du secteur privé sont les acquis de la période des PAS. Il apparaît une certaine unanimité sur le nouveau rôle de partenaire de l'Etat parallèlement à sa fonction traditionnelle d'agent protecteur et régulateur. Cette approche est prise par les protagonistes du libéralisme et rejeté par certains auteurs qui pensent que la nature de la structure économique de l'Afrique a encore besoin d'une plus grande implication de l'Etat (Confère Vallée 1992 et Manguelle 1993). Le problème n'est certainement pas le refus du marché par ces derniers auteurs, mais le rejet d'un *libéralisme idéalisé*⁹³ qui n'est pas pratiqué par ces propres chantres que sont les USA et l'Angleterre (Hernandez 1997, 256).

Nous convenons avec Hernandez (1997) que les Etats africains doivent éviter un type de « *libéralisme idéalisé* », mais pratiquer plutôt un interventionnisme discret à l'image des pays asiatiques qui sont les partenaires privilégiés et stratégiques des entreprises industrielles. L'expérience a montré que le développement de bonnes relations Etat/secteur privé/entreprise contribue toujours à la croissance économique dans les pays d'Afrique subsaharienne (Stevens 2007, 33). Récemment, les gouvernements d'Afrique occidentale ont pris conscience de cette situation en renforçant leurs rapports avec le secteur privé. A ce titre, l'Etat burkinabé engage annuellement un dialogue permanent avec le secteur privé⁹⁴ et développe constamment avec les chefs d'entreprises locales des relations de partenariats étrangers pour gagner la confiance des investisseurs étrangers et partager avec ces derniers leurs expériences d'affaires mutuelles⁹⁵. La Conférence internationale de Dakar en 2002⁹⁶ qui a réuni les chefs d'Etat et de gouvernement des pays membres du NEPAD (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique) et le secteur privé international montre bien que des initiatives similaires sont suivies par les autres pays de l'UEMOA et d'Afrique.

En résumé, nous restons convaincue que l'Etat en Afrique, notamment en Afrique Occidentale Francophone, restera pour longtemps la racine de développement de l'entreprise moderne et des économies nationales. L'Etat doit être non seulement partenaire, mais

⁹³ C'est une forme de libéralisme qui supprimerait toute intervention de l'Etat.

⁹⁴ Confère les rencontres annuelles entre le gouvernement burkinabé et le secteur privé initié depuis 2001.

⁹⁵ Le Journal Officiel l'Observateur n° 6474 du 12/09/2005, Les voyages de partenariat et d'affaires à l'étranger initiés par le gouvernement burkinabé et les dirigeants des entreprises : le 1^{er} voyage a eu lieu en mai 2004 à Genève, le second en octobre à Ottawa et Montréal (Canada), le 3^{ème} en avril 2005 à Paris et Toulouse (France) et un 4^{ème} du 8 au 15/09/2005 en Malaisie.

⁹⁶ Joannidis, M. (2002), *Le continent africain s'est mobilisé pour remplir son carnet de projets susceptible d'intéresser bailleurs de fonds publics et privés dans le cadre du NEPAD. Concrètement de quoi s'agit-il ?* MFI Hebdo du 26/04/2002. La conférence a été initiée par le NEPAD et a regroupé plus de 700 participants de tous les horizons : Afrique, Asie, Amérique Latine et les pays en transition d'Europe de l'Est.

également organisateur, promoteur et prospecteur dans un contexte de mondialisation et de libéralisme marqué par des dysfonctionnements institutionnels et structurels et le caractère imparfait des marchés, toutes choses qui empêchent le décollage effectif des industries privées locales et des économies nationales dans leur ensemble.

La section précédente s'est efforcée de décrire le contexte de notre étude, à savoir la situation géopolitique, socioéconomique et institutionnelle dans laquelle évoluent les entreprises en AOF, notamment au Burkina Faso et au Sénégal. Cette analyse montre que plusieurs défis s'imposent à la qualité du management des entreprises dans un contexte ouest africain. La problématique du management en AOF se présente en forme de « toile d'araignée » dans laquelle il est difficile de séparer clairement les aspects historiques et culturels des questions institutionnels et économiques. L'historique de « l'entreprise africaine » est lointain, confus et de plus en plus introuvable au sens de Gallissot (1983), qu'il est aujourd'hui difficile par une simple étude analytique et théorique de saisir tous les contours du fonctionnement des entreprises en Afrique. Toutefois, les réalités contextuelles du management de l'entreprise en Afrique occidentale conjuguée avec le cadre d'analyse de l'étude définie au chapitre 5 permettront de comprendre et de défendre nos choix de la méthodologie et des méthodes de recherche adoptées pour notre investigation empirique.

6.3 La méthodologie de la recherche et les méthodes de l'étude empirique

Une analyse des différentes théories de styles de management effectuée précédemment montre qu'il existe un certain nombre de problèmes d'ordre méthodologique. Au regard de ces problèmes, nous avons décidé d'adopter une approche de contingence « révisée » des styles de management notamment, une approche « sociétale et conversationnelle ». Ce choix qui s'éloigne du principe d'universalisme total a été décidé en fonction du cadre d'analyse de la présente étude définit dans le chapitre 5. Dans cette nouvelle approche des styles de management, les conversations entre les membres de l'organisation sont primordiales et révélatrices du sens que les managers africains accordent à leurs activités quotidiennes.

6.3.1 La méthodologie de la recherche : essai d'une nouvelle approche des styles de management

« La parole est constitutive de l'être, car, c'est dans et par le langage que l'homme se constitue comme sujet » B. Benveniste⁹⁷

« Dans la société traditionnelle africaine, la parole ne joue pas seulement le rôle d'information immédiate, elle est aussi révélation d'une certaine attitude et disposition à l'égard d'autrui ; révélation et répétition d'un moment vécu ensemble, d'une histoire commune, ou si l'on préfère, 'vécu partagé' » (Sissao 2002, 39).

Nous avons vu précédemment qu'il existe plusieurs approches des styles de management dans la littérature. En outre, la vision contemporaine des phénomènes organisationnels qui prône une approche contextuelle des styles de management soulève un problème fondamental d'ordre méthodologique : la quête d'une « cognitive strategy » (Maurice et Sorge 2000) qui puisse permettre davantage de nouer empiriquement d'une part, le subjectif et l'objectif et d'autre part, le niveau micro au niveau macro. Le « contexte » de l'entreprise est vaste avec plusieurs composantes : géopolitique, socioéconomique et institutionnel. Malheureusement, dans la littérature, les auteurs portent généralement une attention accentuée sur l'une ou

⁹⁷ Cité par Sylla (1985), p.8.

l'autre des composantes du contexte en ignorant qu'elles forment un tout. Par ailleurs, ces derniers intègrent insuffisamment le « contexte », soit en privilégiant le niveau micro (reconsidération du caractère universel du management), soit en établissant une relation fragile entre le niveau macro et le niveau micro (le contexte est généralement considéré comme une variable indépendante de l'objet de l'étude). Ainsi, la littérature distingue essentiellement deux approches méthodologiques dans les études comparatives et contextuelles des styles de management, telles définies par Maurice (1989) et Winch et al. (2000) : l'approche fonctionnelle et universelle de l'approche culturaliste. Nous partirons des limites de ces deux dernières démarches méthodologiques classiques afin de proposer une nouvelle stratégie de recherche : l'approche « sociétale et conversationnelle ».

- **L'approche fonctionnelle et universelle**

Elle suppose une certaine continuité entre les niveaux macro et micro. Cette approche va du principe d'universalité du management en admettant qu'il existe une certaine équivalence fonctionnelle entre les objets étudiés et dans toutes les situations. L'harmonisation des données statistiques constitue l'une des opérations centrales et la condition de comparabilité de l'approche universelle. Dans le but de réduire les problèmes liés à la comparabilité, l'approche fonctionnelle se contente de recueillir des données statistiques importantes en banalisant l'impact des différences culturelles (Hantrais et Letablier 1998). Deux critiques essentielles sont généralement adressées à l'approche fonctionnelle. La première est liée au problème de conceptualisation des indicateurs et de la comparabilité des données statistiques. Par exemple, sur le plan conceptuel des indicateurs de comparaison, Stewart et al. (1994) ont montré dans leurs travaux que les procédures d'élaboration des tâches sont différentes selon que l'on se situe en Angleterre ou en Allemagne. Ces auteurs observent une variance dans la traduction des mêmes concepts de management et dans différents contextes nationaux. Il apparaît que les mêmes facteurs ou sous-systèmes, s'ils existent, n'ont pas forcément la même valeur explicative (Hantrais et Letablier 1998, 148). Une autre recherche de comparaison internationale effectuée sous la direction de Bouffartigue (2002) sur la notion de « catégories de cadres » en Europe a donné lieu à différentes conceptions qui, lorsqu'elles s'harmonisent, reçoivent un sens particulier selon le contexte. Ainsi, on aboutit à la seconde critique adressée à l'approche fonctionnelle : l'abstraction faite au sens accordé aux facteurs du fait de leur enracinement culturelle. A cet effet, Middleton et Jones (2000) dans une étude comparative entre l'Occident et l'Asie montrent que la culture du pays influence les réponses aux questionnaires et par conséquent instaure un biais dans l'analyse des données. En outre, l'étude comparative de Segalla et al. (2000) sur la France et l'Allemagne (confère chapitre 2) confirme une fois de plus les limites de l'approche fonctionnelle en ce qui concerne la généralisation, même dans un contexte occidental.

Toutefois, l'approche fonctionnelle et universelle a longtemps marqué les recherches dans le domaine du management. Elle a gagné sa gloire pendant les périodes de grande croissance économique et politique qui ont laissé croire que les expériences réussies dans un contexte sont systématiquement transférables dans d'autres. A la fin des années 1980, le phénomène de mode constaté en Sciences de Gestion et de la grande diffusion du modèle de management à la Japonaise à travers le monde, sont tous des faits concrets et illustratifs de la puissance de l'approche de convergence. Par conséquent, les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) qui s'appuient pourtant sur une hypothèse de subjectivisation de la connaissance de management, retombent dans une modélisation universelle (Glisby et Holden 2003).

Ces critiques formulées à l'encontre de l'approche fonctionnelle ont retenu notre attention dans la présente étude. Notre hypothèse de recherche étant basée sur une démarche convergence/divergence des phénomènes étudiés, la présente étude s'éloigne de l'approche universelle radicale. L'étude du système de management des organisations en Afrique exige une démarche plus contextuelle qui permette une modélisation des phénomènes observés qu'une généralisation a priori. Cette démarche se justifie davantage par la rareté de la littérature et surtout des études empiriques traitant du management en Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal (confère chapitre 4).

A côté de l'approche fonctionnelle et universelle, on distingue l'approche culturaliste des styles de management. Cette dernière approche qui essaie de mettre en avant les effets du contexte pour rendre compte des interactions dans la construction des phénomènes sociaux, se rapproche plus sans se confondre à notre stratégie de recherche.

- **L'approche culturaliste⁹⁸**

Dans cette approche, la comparaison n'est pas utilisée à des fins démonstratives par des données quantitatives, mais plutôt pour révéler par des rapprochements les propriétés que les définitions socialement constituées tendent à dissimuler (Hantrais et Letablier 1998). L'approche culturaliste accorde une place importante à l'action des acteurs sociaux, à qui sont attribuées la capacité et les compétences à expliquer ce qu'ils font et la manière dont ils se comportent. Ces derniers ne se contentent pas uniquement de suivre des règles ou des plans établis à leur insu, ils les interprètent, les négocient et les modifient par l'usage qu'ils en font (Hantrais et Letablier 1998).

Cette approche est beaucoup plus interprétative et est actuellement bien prisée dans les recherches comparatives en management. Toutefois, l'approche culturaliste n'échappe pas à un certain nombre de critiques que nous avons déjà ébauchées dans les chapitres 2 et 3. Elle a été remise en cause en raison de son faible pouvoir de généralisation et du fait qu'elle ne permet pas de problématiser la relation entre les phénomènes observés et la culture nationale (Maurice 1989) qui est la dimension fondamentale de son analyse. Partant de l'idée de divergence en management, elle semble quelquefois expliquer directement le niveau micro par le niveau macro, sans pour autant montrer comment ces deux entités interagissent entre elles (Maurice 1992). Ainsi, on peut distinguer deux méthodes d'analyse qui se rapportent généralement à l'approche culturaliste (Winch et al. 2000) : l'essentialisme et le réductionnisme.

Alors que le réductionnisme va d'un certain nombre de valeurs au niveau macro pour expliquer le niveau micro ou les comportements individuels (travaux de Hofstede 1980 et de Triandis 1993), l'essentialisme (cas de l'étude de D'Iribarne 1989) part de variables au niveau micro pour ensuite essayer de faire une relation directe avec le niveau macro. Malgré le caractère embryonnaire et théorique des recherches sur le management en Afrique jusqu'à la fin des années 1980, une grande importance a été accordée à une approche anthropologique de l'entreprise africaine. Cette approche culturaliste se manifeste, soit sous sa forme de l'essentialisme (confère travaux Desauvay 1987, D'Iribarne 1990), soit dans sa version du réductionnisme (confère travaux Bourgoin 1984, Ouattara 1994). Ces deux options présentent toutes, à notre avis, des dangers non négligeables pour la recherche sur le management des organisations en Afrique.

⁹⁸ L'approche culturaliste telle que définie par Maurice (1989) et Winch et al. (2000) intègre l'approche anthropologique qui est bien décrite par Tidjani (1995).

Décider alors d'adopter un modèle culturaliste de styles de management revient à rejoindre un réductionnisme qu'on reproche aux travaux d'Hofstede. En effet, on pourrait se demander s'il existe réellement des variables culturelles homogènes et universelles comme le postulent les défenseurs de l'approche culturaliste réductionniste ? Nous sommes d'accord avec les auteurs qui réfutent ce postulat en stipulant qu'il est possible de trouver autant et de nouvelles variables culturelles aussi bien dans un contexte occidental et partout ailleurs :

« It may seem that Hofstede's model is reductionist, considering only five dimensions. It needs to be taken into account that any culture (itself an aggregation), may assume a place at any point along each dimension, which is actually a continuum. This makes a multitude of permutations and therefore relatively subtle distinctions possible » (Thomas et Schonken 1998, 42).

Une décennie après son travail précurseur, Hofstede reconnaît dans Hofstede et Bond (1988) le caractère réductionniste des cinq variables initiales de son modèle culturel en introduisant une sixième dimension qui est l'esprit de *Confucius* suite aux expériences réussies du management asiatique. Cette dernière dimension culturelle a été proposée au regard du particularisme des comportements humains observés dans la société japonaise. Dans une telle logique et pour l'Afrique, ne serait-il pas opportun d'intégrer une septième dimension culturelle au modèle d'Hofstede, la famille (Confère Chapitre 4) ou la « cité domestique » selon les termes de Meier (2004, 60) ?⁹⁹

Tout récemment, un grand admirateur de l'approche culturelle d'Hofstede en la personne de Triandis (2004) dans un article intitulé « The Many Dimensions of Culture » déclare que les dimensions de Hofstede ne sont pas généralisables dans toutes les situations et ne sont valides que dans les sociétés industrielles. D'ailleurs, plusieurs autres auteurs ont même montré que le modèle d'Hofstede n'est pas généralisable dans les pays industriels, notamment occidentales et asiatiques (Lindell et Arvonen 1996 ; Thomas et Schonken 1998 et Segalla et al. 2000). L'approche culturaliste des styles de management qui s'inspire en grande partie du modèle d'Hofstede a tendance à se rediriger vers une analyse fonctionnelle à cause de sa difficulté à établir une dialectique entre le niveau micro et le niveau macro. Cette limite méthodologique constatée dans les études comparatives et interculturelles conduit Lowe (2002) à relier la popularité du modèle culturel d'Hofstede à la nature même de la société occidentale qui privilégie le fonctionnalisme à travers la recherche de la rationalité et de la scientificité des résultats.

En somme, la présente étude sur le management en Afrique n'a aucune prétention d'adopter totalement l'approche culturaliste sous toutes ses deux formes (réductionnisme et essentialisme), même si elles partagent la même hypothèse de recherche fondée sur l'approche de divergence. En effet, les études sur le management en Afrique rencontrent les mêmes problèmes méthodologiques, privilégiant une approche anthropologique surtout de type culturaliste et essentialiste. « *L'approche culturelle africaniste tend 'naturellement' à inscrire ses analyses dans une spécificité parfois datée, comme le sentiment communautaire ou la servitude volontaire, au détriment d'une lecture économique des conduites privées* » (Vallée 1992, 22). En outre, les études qui adoptent l'approche culturaliste et essentialiste en Afrique sont généralement théoriques, courant le danger que la « *vision culturelle et symbolique gomme complètement l'économique comme raison utilitaire des individus* » (Vallée 1992, 22). Par ailleurs, la non définition des unités d'analyse font qu'il est difficile d'identifier sur quelles typologies d'entreprises africaines (PME ou grandes, publiques,

⁹⁹ La méthodologie de la présente recherche en Afrique s'éloigne du modèle de Hofstede pour son caractère réductionniste et universel.

privées ou parapubliques, commerciales ou industrielles) portent les résultats de recherche, chaque catégorie ayant des logiques et une histoire propre. En revanche, la littérature actuelle nous éclaire peu sur les processus d'adoption et d'application des théories et concepts de management dans un contexte africain, où les effets des valeurs sociétales semblent prédominants (Confère chapitre 4). Par conséquent, au regard des limites méthodologiques des approches culturaliste et fonctionnelle du management des organisations et de la spécificité du contexte de l'étude, nous avons proposé une nouvelle stratégie de recherche : l'approche « sociétale et conversationnelle ». Cette nouvelle stratégie essaie de conjuguer les avantages des approches anthropologique et institutionnelle (Confère chapitre 4).

- **L'approche « sociétale et conversationnelle »**

L'approche sociétale, dont l'origine et les fondements remontent à plus d'une vingtaine d'années, constitue une troisième voie proposée par ses tenants pour modérer les tensions entre les démarches méthodologiques du fonctionnalisme et du culturalisme (Hantrais et Letablier 1998; Verdier 2000). Elle mise sur la compréhension des acteurs, les objets comparés étant considérés comme des « *construits sociaux* » et « *saisis au sein des processus qui les constituent dans leur spécificité sociétale* » (Maurice 1989 ; Maurice et al. 1992 et Maurice 2000). L'approche sociétale s'intéresse également à l'interaction entre le niveau macro et le niveau micro. Toutefois, elle se démarque des approches précédentes par la spécificité de la stratégie méthodologique adoptée pour lier les objets étudiés à leur contexte sociétal. Elle s'impose sur le plan méthodologique dans les recherches en management comparé parce qu'elle arrive à proposer des méthodes qui permettent de contrecarrer les difficultés liées aux comparaisons internationales classiques (le choix des critères de comparaison et la cohérence des relations d'interdépendances dans la construction des acteurs et de leur contexte). Pour remédier à la difficulté à trouver des critères homogènes d'un pays à un autre ou à l'intérieur du même contexte national, l'approche sociétale propose le principe paradoxal de « *comparer l'incomparable* » qui est opposé à la règle traditionnelle de « *comparaison terme à terme* ». Dans la présente étude, ce principe paradoxal nous aide à lever d'importantes équivoques qui s'imposent à notre démarche vers le terrain d'investigation. Selon la règle traditionnelle de « *comparaison terme à terme* », il était pratiquement difficile et impossible de trouver des entreprises de caractéristiques identiques au Burkina Faso et au Sénégal et par voie de conséquence, entre l'Afrique et l'Occident. Le paradoxe de « *comparer l'incomparable* » nous a permis de choisir d'autres critères de comparaison plus pragmatiques que nous préciserons ultérieurement par la définition des unités d'analyse de l'étude.

En définitive, dans la présente étude, nous avons adopté l'approche sociétale dans une forme révisée qui intègre, d'une part notre position épistémologique et d'autre part, l'évolution récente de la méthode qui reconnaît explicitement la « *dialectique* » entre le niveau micro et celui macro (Maurice et Sorge 2000). Dans cette perspective, l'approche « *dialectique* » ou « *sociétale et conversationnelle* » accordera dans sa démarche vers l'empirisme, une importance plus accentuée aux managers comme unité d'analyse qu'aux structures fonctionnelles qui semblaient être une dimension importante de sa forme originelle. Si l'approche du management par le dialogue et les conversations entre les membres des organisations s'avère aujourd'hui fondamentale (Illa et Karsten 2007), elle s'impose davantage dans un contexte africain. Car, les études qui replacent les entrepreneurs africains dans les divers systèmes économiques, politiques, sociaux et culturels sont peu nombreuses (Ellis et Fauré 1995). Par conséquent :

« Il y a à propos de l'entreprise africaine, un 'dit' et un 'non dit' [...] Il s'agit moins d'un non dit que d'un 'non entendu' [...] Les sociétés africaines, et singulièrement les travailleurs, parlent un certain langage que nous n'entendons pas, soit parce que leurs discours dérangent nos schémas explicatifs (aspect intellectuel) soit parce qu'ils ne se prêtent pas à notre narcissisme culturel (aspect affectif), soit parce que notre caste d'intellocrate ne condescend pas à y prêter attention (aspect social) » (Le Roy 1983, 588).

« La restitution de cette dialectique paraît inhérente au souci de reformuler la problématique entrepreneuriale » (Ellis et Fauré 1995, 17) en Afrique. Dans une telle perspective, l'approche « dialectique » ou « sociétale et conversationnelle » aborde la problématique du management en Afrique par une analyse du discours des managers africains, laquelle démarche diffère de sa forme originelle. C'est à travers la communication, le dialogue et les conversations que les managers restitueront ce qu'ils font, comment ils le font et ce qui constitue un goulot d'étranglement au bon fonctionnement de leurs entreprises. Ainsi, dans la présente étude, les managers décriront leurs pratiques de MQT et leurs styles de management qui en résulteront. Une telle démarche méthodologique permet de mieux nouer le niveau micro à celui macro.

En somme, les choix méthodologiques de la présente étude étant plus ou moins explicites, la section suivante se donne pour objectif de décrire les méthodes de collecte et d'analyse des données empiriques.

6.3.2 Les stratégies et les méthodes de collecte de données

En Afrique « Les chiffres ne rendant compte que très approximativement des réalités quantifiables [...] La faible fiabilité des chiffres explique cependant que ce soit la micro plutôt que la macro analyse, que privilégient les chercheurs, donc l'observation ponctuelle direct [...] La méthode monographique est en général bien adaptée à la recherche africaniste, sur des terrains souvent 'vierges' de toute étude antérieure et dont la prospection consiste premièrement à collecter les matériaux qui serviront à l'analyse » (Van Chi-Bonnardel 1983, 322 et 323).

La stratégie de notre étude a été la triangulation des méthodes de collecte de données dont l'intérêt scientifique et épistémologique a été souligné par plusieurs auteurs à partir de la fin des années 1970 (Van Maanen 1979 ; Miles 1979 ; McClintock et al. 1979 ; Jick 1979 ; Evered et Louis 1981 ; Luthans et Davis 1982 ; Morey et Luthans 1984 ; Lee 1991). Dans la présente étude, plusieurs raisons ont motivé le choix de la triangulation par les données :

- notre approche méthodologique, qui est qualitative, est basée sur des études de cas. L'étude des cas a l'avantage de mobiliser plusieurs sources de données ;
- l'importance des observations et des entretiens directs depuis les travaux de Mintzberg (1973, 1984) sur les rôles des managers ;
- la spécificité du contexte africain qui semble privilégier la communication de face-à-face et du dialogue par rapport à la formalisation (Mangaliso 2001) ;
- la nouveauté du contexte de l'étude ;
- la pauvreté de la littérature sur le management en Afrique, notamment occidentale francophone ;
- les limites des résultats d'enquêtes structurées et quantitatives (Hantrais et Letablier 1998) ;
- une expérience particulière d'un programme de coopération bilatérale de recherche entre les universités de Groningen (Pays Bas) et de Ouagadougou (Burkina Faso). Durant cette coopération de recherche, diverses techniques de collecte de données ont

été testées dans des entreprises burkinabé et chacune d'elles s'est avérée pertinente en termes de création de nouvelles connaissances de management (Karsten et Pennink 2007).

Le tableau suivant résume les différentes techniques et stratégies de collecte de données utilisées dans la présente étude.

Tableau 6.5 : La triangulation de plusieurs techniques de collecte des données dans l'étude

	Observation participative	Données orales	Données écrites
Internes	<ul style="list-style-type: none"> - Locaux et bâtiments, bureaux, sites de production, infrastructures, procédés de travail - Interactions entre les membres de l'entreprise - Comportements individuels et des groupes d'employés - Participation aux événements et activités des entreprises 	<u>Entretiens</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Semi-structurés et directifs - Informels et face-à-face - Téléphoniques pour réajuster les données collectées 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des affiches - Comptes rendus de réunions - Rapports annuels des entreprises
Externes		<u>Entretien informel</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Responsables des programmes de qualité - Managers indisponibles et/ou expérimentés dans l'entreprenariat africain 	<u>Documentation</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Scientifique - Rapports des associations et structures de promotion de la qualité - Journaux officiels locaux et internationaux

Source : Par les soins de l'auteur

• Les difficultés liées à la collecte de données

La collecte de données est un travail délicat et très complexe en Afrique. Le manque de banques de données secondaires et la difficulté à accéder et à s'intégrer dans les entreprises sont deux problèmes majeurs auxquels tout chercheur est confronté dans sa démarche vers l'empirisme en Afrique.

Dans la définition du contexte de l'étude, nous avons montré que le secteur industriel demeure l'espoir d'une croissance soutenue et durable en Afrique occidentale et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal. Notre étude empirique a porté spécifiquement sur les entreprises manufacturières et agroalimentaires, représentatives du tissu industriel et actuellement au cœur des politiques économiques nationales. En effet, nous avons commencé à explorer le terrain de la présente étude au Burkina Faso en 2003. A cette époque, il était pratiquement impossible de trouver une banque de données secondaires fiables et actualisées, même électroniques pour approfondir notre problématique et définir un échantillon théorique. Il n'existait pas encore officiellement de fichiers nationaux crédibles sur les entreprises en Afrique et spécifiquement au Burkina Faso et au Sénégal. Face à une telle situation, deux sources de données sur les entreprises ont été identifiées et utilisées dans la présente étude :

- « L'espace entreprises de l'UEMOA » sur le site www.izf.net est très pauvre en termes de répertoire et d'informations sur les entreprises dans les différents pays ;
- le fichier dénommé « Néré » sur les entreprises nationales, initié par la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Burkina Faso était en construction. Son contenu était

pauvre et son accès limité. Toutefois, la création de la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF) en fin 2004 à travers son Centre de Formalités des Entreprises (CEFORE) met progressivement en place une banque de données sur les entreprises en création et en développement au Burkina Faso.

En outre, la constitution de notre échantillon théorique a été moins compliquée pour l'étude de terrain au Sénégal en 2004. En nous rendant au Sénégal en 2004, notre centre d'intérêt était précis et consistait à étudier le management de la qualité dans les industries fortement exportatrices de la pêche et dans les huileries, deux secteurs prédominant de l'économie industrielle sénégalaise. A cet effet, le répertoire des industries de la pêche élaboré par la Direction des Industries de Transformation de la Pêche (DITP) conjugué aux données de « l'espace entreprises de l'UEMOA » ont été les principales sources de constitution de notre échantillon théorique au Sénégal.

En somme, les difficultés rencontrées lors de la constitution des échantillons théoriques au Burkina Faso et au Sénégal sont une preuve concrète de la fragilité d'une base de données fiable sur les entreprises en Afrique occidentale. En dehors de l'absence de banque de données secondaires fiables pour conduire la recherche empirique, on peut ajouter également les problèmes liés à l'accès des chercheurs aux entreprises et à l'information primaire et juste.

En effet, la problématique et l'importance de la collaboration entre le chercheur et le monde de l'entreprise dans les pays industrialisés ont déjà été notifiées par certains auteurs comme Griseri (2002). Notre propre expérience montre que la cohabitation entre ces deux entités est souvent difficile en Afrique. Plusieurs facteurs concourent à cela. Nous pouvons citer entre autres, l'ignorance de l'objet et de la portée des résultats de la recherche scientifique par les praticiens, ce qui complique par la suite l'intégration du chercheur dans les structures et son accès limité à l'information désirée. Loin d'être une ambition de généralisation, notre modeste expérience de chercheur enrichie des discussions entre collègues soutient que deux causes essentielles sont à la base de la négligence de la recherche scientifique par les praticiens (managers) africains :

- les grandes entreprises formelles africaines ont été très tôt habituées à l'intervention des consultants qu'à celle des chercheurs. Par conséquent, les dirigeants d'entreprises ont coutume de rappeler le « caractère théorique » des travaux des universitaires et chercheurs ;
- de plus, la difficile cohabitation entre les chercheurs africains et le monde de l'entreprise est corollaire à la première raison. En effet, le contact entre le monde de l'entreprise et l'enseignement supérieur et universitaire est un phénomène récent. Par conséquent, il est légitime que les intérêts des praticiens de l'entreprise s'éloignent de ceux des chercheurs, même si le besoin de rapprochement est aujourd'hui urgent.

Ce problème de collaboration entre chercheurs et praticiens limite l'accès des chercheurs aux entreprises et aux informations voulues. Nous tenons à souligner combien cette situation a causé une perte de temps et des biais dans la présente étude. Une simple lettre de recommandation d'une institution crédible (comme l'université) ne suffit plus à garantir l'acceptation du chercheur dans une entreprise. En Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal, en plus de la lettre de recommandation officielle, il faut le plus souvent faire appel à ses relations publiques personnelles pour accéder à une entreprise. Durant toute notre recherche empirique aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal, deux terrains familiers, nous étions contraints de mettre à profit notre réseau de relations. Cette

stratégie nous a non seulement permis d'économiser du temps et de l'argent (surtout au Sénégal), mais également de gagner la confiance des entreprises.

En effet, l'indisponibilité et le manque de confiance généralement manifestés par les membres des entreprises d'accueil sont deux éléments importants de la problématique de la recherche empirique en Afrique. L'indisponibilité des personnes à interviewer caractérisée par la difficulté à fixer des rendez-vous et leurs non-respects répétitifs font partie des problèmes majeurs que nous avons rencontrés durant notre investigation de terrain au Burkina Faso et au Sénégal. Le problème réside surtout au niveau de la hiérarchie, notamment avec les Directeurs Généraux/leaders¹⁰⁰ qui avancent généralement la thèse de « *je suis très occupé* » ou « *j'ai une réunion à l'instant [...]* » comme une excuse. Pour la plupart des personnes interviewées, il est difficile d'évaluer les pertes de temps d'attente dans les secrétariats qui se terminent le plus souvent par au moins deux reports de rendez-vous ou plus jamais. Cette situation peut conduire le chercheur à rater sa bonne cible d'investigation étant donné que la hiérarchie et surtout les Directeurs Généraux (DG) sont les personnes influentes et capables d'autoriser le travail de terrain dans les entreprises. Pour notre cas, l'accès difficile à la hiérarchie a introduit des limites de deux ordres dans notre recherche :

- nous avons à plusieurs reprises tenté vainement de rencontrer trois DG dans des entreprises importantes dont deux au Burkina Faso (entreprises 2_{Bf} et 3_{Bf}) et un au Sénégal (entreprise 4_{Sen}). Or, les points de vue de ces derniers nous paraissaient fondamentaux dans l'appréciation de la vision et des pratiques de management de la qualité dans leurs entreprises respectives ;
- l'indisponibilité des managers et de la hiérarchie a également réduit les possibilités d'enrichir la recherche empirique avec un plus grand nombre d'interviewés.

Par ailleurs, notre collaboration avec l'équipe de recherche néerlandaise nous fait croire que les chercheurs étrangers ont plus de facilité à accéder aux entreprises africaines que leurs homologues nationaux. Il semble que l'Africain cultive toujours le mythe de l'étranger, surtout du « blanc » qu'il croit disposer de toute la connaissance. En tout état de cause, nous conseillons aux chercheurs étrangers africains et occidentaux de faire désormais attention à une telle servitude de certains managers, qui ne garantit pas toujours l'exactitude des informations recueillies, surtout lorsque ces derniers ne maîtrisent pas les réalités socioculturelles du contexte. La difficile cohabitation entre chercheurs et praticiens/managers africains doivent être pris en compte lorsque l'on veut réaliser une étude empirique en Afrique.

En résumé, l'accès aux données institutionnelles et aux informations primaires fiables dans les entreprises constitue un problème majeur pour la recherche scientifique en Afrique. Cette situation limite la qualité des données collectées qui sont intimement liées à la définition des unités d'analyse.

¹⁰⁰ Je me rappellerai toute ma vie de cette mésaventure avec un Directeur Général d'une importante entreprise burkinabé à Bobo Dioulasso, qui m'a donné un rendez-vous ferme un soir. Le jour même du rendez-vous, j'étais la matinée à Banfora, ville située à une centaine de Km de Bobo Dioulasso, pour rencontrer d'autres managers. A la fin, ce dernier a anticipé le rendez-vous et j'ai dû faire le trajet à bord de mon volant en 20 minutes avec tous les risques et escalader ensuite trois niveaux de l'immeuble pour être à l'heure du rendez-vous prévu pour 15h30. A mon arrivée, la secrétaire m'installe et après 15 minutes d'attente, elle m'annonce que le « *DG s'excuse pour raison de maladie et me contactera ultérieurement par téléphone [...]* ». Plus jamais ce dernier ne m'a contacté durant les 2 semaines de séjour à Bobo Dioulasso, même sous mon insistance et des interventions de personnalités importantes du pays.

- **Les unités d'analyse de l'étude**

« Pour éviter le brouillage et l'opacité, les analyses devraient s'obliger à spécifier et expliquer l'échelle d'observation car la représentativité des résultats, leur aptitude éventuelle à être repris, comparés, élargis, extrapolés dépendent partiellement, outre la qualité méthodologique et la rigueur analytique, de l'aire des enregistrements empiriques et/ou du nombre des observations réalisées » (Ellis et Fauré 1995, 20).

« L'unité d'analyse de la problématique est le paramètre principal pour l'organisation de l'étude empirique : observer l'individu, le groupe ou l'organisation ne mobilise pas la même attention, ni le même regard » (Wacheux 1996, 213).

La définition des unités d'analyse est importante pour la réalisation de toute étude empirique. L'unité d'analyse représente le nœud de raccordement de la problématique aux phénomènes étudiés et à partir duquel, la collecte et l'analyse des données sont effectuées (Hussey et Hussey 1997, 122). Elle spécifie exactement sur « quoi » ou sur « qui » doit porter l'observation, le lieu de son déroulement ainsi que les processus qui s'en suivent (Miles et Huberman 1994). L'unité d'analyse peut s'identifier à l'individu, au groupe, à l'organisation, aux processus et aux activités ou à n'importe quelle dimension du comportement organisationnel (McClintock et al. 1979).

Si certains auteurs s'accordent que la définition de l'unité d'analyse dans toute étude dépend des questions de recherche, Yin (1989) ajoute qu'elle varie également selon les fondements théoriques de l'étude. Au regard de notre cadre d'analyse de base et de notre question principale de recherche, la conjugaison de plusieurs théories a été nécessaire dans la présente étude : théories individuelles, interactionnistes, structuralistes et sociétales.

En définitive, la définition des unités d'analyse de notre étude empirique comporte les éléments suivants : les sites de l'étude, les entreprises impliquées dans l'étude, le choix porté sur l'encadrement et le groupe des employés.

- **Les sites de l'étude empirique**

Les sites d'investigation de la présente étude sur les styles de management sont deux pays de l'Afrique Occidentale Francophone : le Burkina Faso et le Sénégal. Pour une question de temps et de moyens financiers, notre étude a été plus axée sur le Burkina Faso, notre pays d'origine et de résidence. Dans le souci d'approfondir et de valider les résultats de recherche au Burkina Faso, une investigation similaire a été menée dans un autre pays de l'Afrique Occidentale Francophone, le Sénégal. Trois raisons essentielles justifient le choix du Sénégal :

- le pays qui a accueilli le siège de l'AOF et d'où sont sortis les premiers intellectuels de la sous-région ;
- le pays le plus stable politiquement dans la sous-région et qui a connu très tôt une ouverture sur l'extérieur ;
- notre familiarité avec le terrain sénégalais, pour avoir obtenu notre Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) dans ce pays.

Au Burkina Faso, notre étude s'est déroulée dans les entreprises installées à Ouagadougou et surtout à Bobo Dioulasso qui est la capitale économique et industrielle du pays. Au Sénégal, elle s'est limitée aux entreprises de la ville de Dakar, non seulement pour une question de temps et de moyens financiers, mais également parce qu'elle est la capitale industrielle du

pays et le nid de concentration de la majorité des industries de la pêche sénégalaise. A cet effet, nous avons eu l'opportunité d'effectuer deux séjours d'investigation à Dakar en 2004 et en 2007 (confère Annexe n°2¹⁰¹).

- **Les entreprises impliquées dans la présente étude**

L'analyse de la performance et de la structure des économies du Burkina et du Sénégal a conduit la présente étude à porter son choix sur les industries agroalimentaires et manufacturières privées et d'économie mixte. Le tableau suivant donne les caractéristiques des entreprises burkinabé et sénégalaises impliquées dans l'étude pilote (2003), les entretiens semi- structurés (2003-2004) et les études de cas (2004, 2006, 2007).

Tableau 6.6 : les caractéristiques des entreprises¹⁰² étudiées au Burkina Faso et au Sénégal

Pays	Localité	Typologie des entreprises industrielles/secteur activité		Taille (nombre de salariés permanents)			Propriété du capital en %		
		Agroaliment.	Cuirs et textile, chimique	PE	ME	GE	Privée nat. et/out Etat ¹⁰³	Privée Etrangère	Origine étrangère
Burkina Faso	Ouaga.	SODEPAL	-	35	-	-	100%	-	-
		NOOMDE	-	20	-	-	100%	-	-
		COBU	-	-	60	-	100%	-	Libano burkinabé
	Bobo Dioulasso	-	SBMC	-	-	258	100%	-	-
		SINA/Alimat	-	22	-	-	100%	-	-
		SN- CITEC	-	-	-	400	47%	53%	France
		JOSSIRA	-	-	-	220	100%	-	-
		SOFIB	-	42	-	-	100%	-	-
		SAVANA	-	-	75	-	25%	75%	Suisse
		-	SOFITEX	-	-	2339	66%	34%	France
		-	FILSA	-	-	145	45%	55%	-
		-	SAP	-	-	148	100%	-	-
	Banfora	SN-SOSUCO	-	-	-	1084	46%	54%	Agakan (Pakistan)
Sénégal	Dakar	SP	-	-	-	180	-	100%	Chine
		Amerger Cas.	-	-	64	-	-	100%	Espagnol
		SE- SNCDS	-	-	-	146	100%	-	-
		PFS	-	-	-	112	-	100%	Libano Sénégalais
		SONACOS	-	-	-	2300	88%	12%	Français

Source : Par les soins de l'auteur, notre étude de terrain (2003, 2004, 2006, 2007).

Le tableau 6.6 ci-dessus montre clairement que notre étude a porté sur les PME/PMI et quelques GE privées et d'économie mixte qui sont généralement des filiales de multinationales étrangères¹⁰⁴. Il permet de constater d'une part, les changements et

¹⁰¹ Pour consultation des lettres de missions au Sénégal, de recommandations et de séjours dans les entreprises de l'industrie de la pêche.

¹⁰² Pour des questions de confidentialité, ces entreprises burkinabé et sénégalaises ont été codifiées (confère Annexe 14) pour l'analyse des données et les discussions des résultats empiriques de la présente étude.

¹⁰³ Les capitaux à 100% représentent les entreprises privées locales, les autres sont d'économie mixte (privés locaux et Etat).

¹⁰⁴ L'origine géographique des investisseurs étrangers ne se limite plus seulement aux Français et Libanais, mais varie selon les intérêts de ces derniers et la nature de leurs besoins dans chacun des pays en Afrique Occidentale : les Chinois et Espagnol sont présents dans le secteur de la pêche sénégalaise, tandis qu'au Burkina Faso, on rencontre de plus en plus des investisseurs suisses et pakistanais dans l'agri-business.

l'amélioration de l'investissement privé étranger en Afrique occidentale et d'autre part, le développement d'initiatives privées nationales par la création et la promotion de PME/PMI locales. Les entreprises décrites dans le Tableau 6.6 sont représentatives du secteur moderne émergent du Burkina Faso et du Sénégal que sont l'agroalimentaire, le textile et le cuir. Par ailleurs, les propriétaires des PME/PMI privées burkinabé sont essentiellement, selon la classification de Labazee (1988), soit des entrepreneurs de première génération (entreprise 10_{Bf}), soit de seconde génération dont des fonctionnaires retraités (entreprise 7_{Bf}) et reconvertis (entreprises 4_{Bf} et 5_{Bf}). Les entrepreneurs de troisième génération sont quasiment rares dans le tissu industriel burkinabé, faute de moyens financiers.

- **L'encadrement et le groupe des employés**

L'une des limites les plus significatives des différentes approches des styles de management est l'importance accordée à l'influence du leader héroïque sur les autres membres de l'organisation. La littérature récente montre que la gestion de l'entreprise ne relève pas uniquement d'un seul individu mais aussi de la responsabilité collective des managers situés à tous les niveaux de l'organisation, depuis l'exécutif en passant par le moyen jusqu'au top management :

« Top-down autocrats are out and bottom-up teams are in [...] The CEO as hero is giving way to Team Xerox and Team Taurus [...] The CEO as hero really is dead [...] success depends on the willingness and ability of the entire senior executive group to address not just their individual functional or divisional responsibilities but also their collective responsibility for the company as a whole » (Hout et Carter 1995, 133 et 134).

Traditionnellement, le rôle du manager moyen était démuné de sens. Il servait uniquement d'intermédiation entre l'exécutif et la hiérarchie. Il était considéré comme un bureaucrate sans imagination et sans aucune valeur ajoutée, chargé tout simplement de faire appliquer aux exécutants les procédures venant de la hiérarchie. Actuellement, des auteurs montrent que les managers moyens sont la clé de succès de l'entreprise dans un environnement de plus en plus changeant du moment où ils sont des hommes de situation, avec une maîtrise des problèmes organisationnels :

« Middle managers often have value-adding. They're close to day-to-day operations, customers, and frontline employees [...] closer than senior managers are [...] They know better than anyone where the problems are [...] In fact middle managers' ideas are often better than their bosses' ideas » (Huy 2001, 73).

Les managers moyens apparaissent alors comme des ingénieurs de la connaissance (Nonaka et Takeuchi 1995, 154) et par conséquent, ils sont au centre du management des organisations (Mintzberg 1990, 61). Au regard des rôles importants et actifs qu'ils jouent en tant qu'une ressource principale de l'entreprise et des stratégies en matière de maîtrise de l'environnement interne et externe (Van Den Bosh et Van Wijk 2001), ils ont fait l'objet d'une attention particulière dans la présente étude au même titre que les managers généraux. Au fait, notre investigation a porté sur l'encadrement des entreprises étudiées sans occulter le rôle actif du groupe d'employés, deux dimensions fondamentales dans les différentes approches et théories du MQT.

En effet, la pratique de management n'est pas seulement un ensemble de perceptions individuelles, mais elle interpelle également l'idée de communauté, c'est-à-dire, ce que les managers font pour des raisons similaires (Griseri 2002; Karsten et Illa 2004). Les

interactions entre l'encadrement et les employés ont été observées et analysées pendant plusieurs activités et événements : les réunions de CQ au Burkina Faso et des comités de directions de la démarche HACCP au Sénégal, les déjeûners dans les restaurants implantés dans l'enceinte des entreprises, l'observation de la grève du syndicat des employés des entreprises 4_{Sen} et 5_{Sen} au Sénégal, les rencontres inopinées entre collègues dans les bureaux de managers interviewés qui donnaient lieu à des discussions et conversations, les observations et échanges avec des groupes d'employés au travail dans les usines de production.

- **Les études exploratoires : entretiens semi-structurés directifs (2003- 2004)**

Traditionnellement, on distingue les entretiens structurés des non-structurés. Les premiers sont généralement utilisés par les quantitativistes dans leurs questionnaires et les seconds par les chercheurs qui adoptent une démarche qualitative. Les entretiens structurés sont constitués de questions invariantes (questions fermées) avec des réponses préétablies et un protocole de déroulement des interrogations. Connus sous le nom d'enquête, les entretiens structurés ont l'inconvénient de produire beaucoup de données manquantes et négligent le rôle participatif du chercheur (Marvasti 2004). Cette dernière méthode de collecte de données est adoptée par les fonctionnalistes qui ne s'expriment que par les chiffres. Pour combler les limites de cette méthode de collecte de données, d'autres paradigmes (notamment l'ethnographie) proposent la méthode des entretiens non-structurés et directifs (questions ouvertes) pour comprendre en profondeur les attitudes et le contexte du sujet interrogé. Dans la présente étude, nous avons adopté la méthode des entretiens semi-structurés et directifs avec des guides d'interview composés de questions à la fois ouvertes et fermées.

Par ailleurs, la conduite de l'entretien dans la présente étude va dans le sens de l'approche conversationnelle qui est différente de sa forme traditionnelle (Marvasti 2004). Le tableau 6.7 ci-dessous résume les caractéristiques et les avantages de l'entretien dans ce type d'approche.

Tableau 6.7 : Une comparaison entre la forme traditionnelle de l'entretien et sa conception dans une approche conversationnelle

Points de différences	Forme traditionnelle de l'entretien	Entretiens dans une approche conversationnelle
Objectif	Obtenir des réponses fiables aptes à valider les hypothèses	Chercher à la fois à valider les hypothèses de recherche mais aussi à accepter les diversités d'opinions comme un résultat
Techniques	Orientées vers la validation par la convergence des opinions	Orientées vers la validation par les diversités, par la « <i>democratization of opinions</i> » à travers des interventions actives, des questions provocatrices, des discussions informelles, création de situation de désaccord
Relation entre rôle du chercheur et celui du répondant	Le chercheur et son répondant sont considérés respectivement comme un leader et son subordonné. Le répondant a un rôle passif et le chercheur le détenteur de connaissance	Considérer le répondant comme une source de connaissance que le chercheur cherche à exploiter. A cet effet, le contexte et l'interaction sont deux éléments importants.
Atmosphère et Attitude du chercheur	Neutre et professionnel	Professionnel mais relaxe avec une ouverture sur certains sujets informels.

Source : Adapté de Marvasti (2004).

Les guides d'entretiens (confère Annexes n°3, n°4 et n°5)

Au total, trois guides d'entretiens ont été utilisés dans la présente étude : un guide semi-structuré a porté sur l'encadrement (confère Annexe n°3) adapté selon le profil de l'interviewé (Directeur Général ou tout autre cadre supérieur et moyen) et le pays d'origine (Burkina Faso ou Sénégal) en tenant compte des réalités du contexte. Le deuxième guide d'entretiens a été adressé spécifiquement aux membres des Cercles de Qualité étudiés au Burkina Faso (confère Annexe n°4). Enfin, le troisième guide d'entretiens et d'observations (confère Annexe n°5) a été soumis aux employés des entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal et traite particulièrement des aspects d'application de la démarche HACCP.

En effet, au regard de la quasi-inexistence d'une littérature sur le management des entreprises au Burkina Faso¹⁰⁵ et au Sénégal (confère Annexe n°1) et des récents changements institutionnels intervenus suite au processus de privatisation dans l'espace UEMOA, une première connaissance du terrain était nécessaire et a été conduite dans le premier pays en début 2003. Cette investigation nous a permis de construire une grande partie du tableau 6.6 récapitulant les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal. Dans l'ensemble, huit (08) des treize (13) entreprises burkinabé énumérées dans le tableau 6.6 ont été visitées (y compris souvent les usines de production) durant l'étude pilote. Ce fut l'occasion pour nous de rencontrer les premiers responsables pour discuter des questions préoccupantes sur le fonctionnement actuel de leurs entreprises. En réalité, la problématique du management en Afrique définie au chapitre 4 et la revue de la littérature sur le management interculturel ont permis d'orienter l'étude pilote. Ainsi, les discussions ont porté essentiellement sur l'environnement actuel des entreprises burkinabé, les problèmes organisationnels et la culture de la qualité qui est une notion nouvellement introduite et popularisée en Afrique subsaharienne. Dans le cadre de cette étude pilote, 27 managers burkinabé ont été interviewés en tout. Les entretiens avec ces derniers ont permis de comparer les réalités managériales des entreprises burkinabé à la littérature pour identifier les axes pertinents de la recherche. Par conséquent, il est ressorti que les entreprises étaient dans une phase de renouvellement de styles de management à travers la recherche de la Qualité des produits et services pour se positionner dans un environnement concurrentiel régional et international de plus en plus exigeant et complexe.

Pour mieux comprendre ces nouveaux styles de management des entreprises burkinabé, un deuxième travail empirique à l'aide d'un guide d'entretiens semi-structurés et directifs a été soumis uniquement à l'encadrement entre 2003 et 2004. Il a été conçu à partir de trois sources : la problématique générale du management en Afrique (chapitre 4), les résultats de l'étude pilote et le modèle du guide d'entretiens de Steward et al. (1994) qui accorde une importance aux activités des managers dans leurs entreprises. A cet effet, le guide d'entretiens semi-structuré comprend, en dehors de la partie soumise aux Directeurs Généraux sur les caractéristiques générales de leur entreprise quatre grandes parties (confère Annexes n°3) : (I) les habitus des managers, (II) le contexte sociétal des entreprises, (III) la conception et les pratiques du MQT et (IV) d'autres informations complémentaires à l'appréciation du « système de management africain ».

Ce guide d'entretiens semi-structurés et directifs a été reconduit en 2004 dans les entreprises étudiées au Sénégal et soumis également à l'encadrement sénégalais.

¹⁰⁵ Le seul ouvrage recensé était celui de Labazée (1988) portant sur les entrepreneurs du secteur informel.

Le déroulement des entretiens semi-structurés

Les entretiens semi-structurés ont porté sur 42 managers de l'encadrement repartis entre les entreprises étudiées, dont 30 au Burkina Faso et 12 au Sénégal (confère Annexe n°13). Les managers interviewés occupent différentes fonctions : Directeurs Généraux (06), Directeurs Généraux Adjoints (03), Directeurs des Ressources Humaines (03), Directeurs Marketing/vente et Commercial (05), Directeurs de la Production et de la Qualité (05) et chefs de services rattachés à toutes ces Directions (20).

L'encadrement qui est généralement habitué à la méthode traditionnelle de l'enquête à travers des questions fermées, trouvait notre guide d'entretiens semi-structurés très compliqué et lourd. C'est ainsi qu'un interviewé burkinabé nous répliqua :

« Madame, [...] votre questionnaire est trop compliqué et différent de ce qu'on a l'habitude de voir [...] Vous posez une question, si on vous répond par 'oui' on doit expliquer, et si on dit 'non' il faut également expliquer [...] ».

Toutefois, les personnes interviewées étaient très ravies de discuter, souvent longuement sur certaines questions qui leur paraissaient très pertinentes, auxquelles d'ailleurs ils disent ne pas prêter une attention dans le fonctionnement de leurs entreprises, notamment celles relatives à l'influence des traditions africaines. Les entretiens duraient en moyenne trois heures (02h) et se déroulaient la plupart du temps en deux séances différentes, en raison des interruptions répétées (téléphones, visites inattendues) et des activités improvisées (événements externes d'ordre politique et interne liés à des dysfonctionnements organisationnels instantanés et à des réunions improvisées).

Pendant la conduite des entretiens semi-structurés auprès de l'encadrement, certaines entreprises étudiées, notamment les PME/PMI, n'avaient pas encore une politique formelle de la Qualité qui est le thème central de notre étude. Par contre, d'autres entreprises étudiées avaient une grande expérience de plus d'une décennie dans les processus d'adoption et de la pratique du MQT : la démarche Cercles de Qualité (CQ) au Burkina Faso et l'application du concept HACCP dans l'industrie de la pêche au Sénégal.

En plus des deux études exploratoires réalisées auprès de 69 managers de l'encadrement¹⁰⁶ d'une quinzaine d'entreprises burkinabé et sénégalaises (confère Annexes 10.1 et 10.2), l'investigation empirique s'est recentrée sur sept (07) cas au Burkina Faso et au Sénégal.

- **Les études de cas (2004, 2006, 2007)**

Un approfondissement de l'investigation empirique était nécessaire dès lors que les études exploratoires réalisées entre 2003 et 2004 ont permis de redéfinir clairement la principale question de recherche intitulée :

Comment se présentent les nouveaux styles de management dans les entreprises africaines, notamment au Burkina Faso et au Sénégal, suite à l'adoption de la démarche Management de la Qualité Totale (MQT) ?

Au regard de cette question de recherche, la méthode des cas s'imposait davantage dans la présente étude. En effet, Yin (1989) suggère la méthode des cas comme une bonne stratégie d'approche du réel lorsque la question de recherche commence par « comment » ou

¹⁰⁶ En rappel : 27 managers interviewés dans le cadre de l'étude pilote et 42 pour les entretiens semi-structurés.

« pourquoi ». Si la principale limite de la méthode des cas en tant que démarche qualitative est liée à un problème de généralisation des résultats de recherche par la validité statistique, elle a le mérite de permettre une analyse approfondie des phénomènes étudiés. Par conséquent, elle permet la création et la construction de nouvelles connaissances pratiques issues des cas étudiés (Stake 1995). Par ailleurs, le choix de la méthode des cas est fonction du cadre d'analyse théorique de l'étude (Eisenhardt 1989).

Dans la présente étude, la stratégie du choix des cas a consisté à retenir les entreprises qui étaient engagées et qui avaient une grande expérience dans les processus d'adoption et d'application d'une démarche MQT. Cette stratégie a permis de répondre à la question principale de recherche. Les algorithmes du MQT étant nombreux, il est ressorti des études exploratoires que le Burkina Faso avait une longue expérience dans la pratique des CQ tandis qu'au Sénégal, l'adoption de la démarche HACCP était la règle dans l'industrie de la pêche. Le choix des trois cas étudiés au Burkina Faso a été guidé par la structure nationale chargée de la promotion des CQ (ABMAQ) : les entreprises 1_{Bf}, 2_{Bf} et 3_{Bf}. Au Sénégal, les quatre entreprises de l'industrie de la pêche ont été retenues après une analyse avec les premiers responsables du BCPH/DITP du répertoire des entreprises agréées à l'exportation vers l'Europe : les entreprises 1_{Sen}, 2_{Sen}, 3_{Sen} et 4_{Sen}. Le choix de ces quatre entreprises a été guidé par les données de la DOPM¹⁰⁷ qui les considéraient à l'époque comme les plus performantes et les plus avancées en matière d'adoption du système d'assurance qualité basé sur la méthode HACCP. En effet, l'application des principes de la démarche HACCP exigeait d'énormes investissements, ce qui a entraîné la fermeture de plusieurs entreprises de l'industrie de la pêche depuis l'introduction du programme de contrôle de la Qualité en 1996. Elles sont actuellement considérées comme les plus performantes en termes de degré de résistance aux changements apportés par l'adoption du HACCP. La présentation de tous les cas étudiés au Burkina Faso comme au Sénégal est reportée dans le chapitre 7.

En plus des périodes des études exploratoires, d'autres séjours ont été effectués aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal pour la réalisation des études de cas. Ainsi, l'étude des quatre cas d'entreprises du Sénégal s'est effectuée en 2007. L'étude des trois cas d'entreprises burkinabé s'est déroulée entre 2006 et 2007 dans les villes de Bobo Dioulasso et de Banfora. Les rendez-vous dans ces entreprises étaient fixés en fonction de la disponibilité des personnes ressources à contacter. En somme, 32 managers et employés ont été interviewés au Burkina Faso et au Sénégal (confère Annexe 10.3).

Hormis les études exploratoires et de cas, d'autres personnes ressources aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal ont été mobilisées autour de certaines questions pertinentes sur le management des entreprises dans leurs pays et en Afrique.

- **Les entretiens informels**

Les entretiens informels ont été effectués avec 17 personnes ressources (Confère Annexe 10.4) regroupées comme suit:

- certains managers des entreprises étudiées suite à leur indisponibilité à répondre aux questions du guide d'entretiens semi-structurés ;

¹⁰⁷ Direction de l'Océanographie et des pêches maritimes (DOPM), autorité compétente accréditée par l'Union Européenne pour suivre l'adoption de la démarche HACCP dans les entreprises de l'industrie de la pêche fortement exportatrices spécialement vers les pays européens.

- le recueil de points de vue d'anciens managers burkinabé et sénégalais imbus d'expériences et connaissant bien les problèmes du management des organisations en Afrique ;
- les responsables des institutions de promotion du contrôle de la Qualité encadrant les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal ;
- un chef coutumier, détenteur de valeurs traditionnelles au Burkina Faso.

Pendant l'investigation de terrain, certains managers étaient difficilement accessibles parce que leurs entreprises étaient soumises à une restructuration suite au programme de privatisation en vigueur (cas des entreprises 11_{Bf} et 5_{Sen}). Malgré cette situation difficile, certains de leurs dirigeants ont bien voulu partager leurs expériences et visions de management des entreprises en Afrique : le DGA de l'entreprise 11_{Bf}, Le DGA, le DRH et le DAAF (Directeur des Affaires Administratives et Financières) de l'entreprise 5_{Sen}; le DG de l'entreprise 1_{Sen}¹⁰⁸ au Sénégal. Monsieur C. Koussoubé, ex-maire de la ville de Bobo Dioulasso a été également interviewé au regard de sa longue expérience à la Direction Générale de plusieurs grandes et anciennes entreprises du Burkina Faso : les entreprises 2_{Bf}, 3_{Bf} et 10_{Bf}.

Par ailleurs, il serait incontournable de parler de management des entreprises au Burkina Faso en occultant les deux principaux entrepreneurs de première génération du pays :

- O. Kanazoé, président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Burkina Faso, a accordé un rendez-vous en 2005 dans son bureau à Ouagadougou. Malheureusement, la rencontre n'a duré qu'une demi-heure suite à la visite inopinée de l'association de la communauté musulmane¹⁰⁹. Malgré la brièveté de la rencontre, l'homme suffisamment décrit par Labazée (1988) a été apprécié à travers le poids de son statut confessionnel et la primauté qu'il accorde à la cause de ses confrères religieux ;
- G. Barro, Président Directeur Général de l'entreprise 10_{Bf}, a accepté de discuter pendant au moins trois (03) heures dans son bureau au siège de sa société à Bobo Dioulasso. En se référant à sa personne, ce dernier à coutume de rappeler que « *le vrai opérateur économique c'est celui qui crée les usines* ». En effet, il investit depuis l'indépendance du pays dans l'agro-industrie. Il est actuellement très influent dans la vie des grandes sociétés burkinabé en tant que Président du Conseil d'Administration (PCA) des entreprises 2_{Bf} et 3_{Bf} et membre d'honneur de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Burkina Faso.

Enfin, des échanges fructueux ont été réalisés auprès de plusieurs responsables de la promotion de la Qualité dans les entreprises sénégalaises et burkinabé. Au Burkina Faso, le Secrétaire Permanent de l'Association Burkinabé pour le Management de la Qualité (ABMAQ) a fourni toutes les informations sur l'historique et le fonctionnement général des CQ dans le pays. Les premiers responsables du Bureau de Contrôle de la Pêche Halieutique (BCPH) et de la Direction des Industries de Transformation de la Pêche (DITP) ont exposé les processus d'introduction et l'état d'avancement de l'application de la démarche HACCP au Sénégal. La Directrice de l'Institut de Normalisation du Sénégal (INS) a bien fait l'état de la situation de la politique de Qualité au Sénégal et plus généralement dans l'UEMOA avec des

¹⁰⁸ Entreprise de l'industrie de la pêche exclue de l'échantillon initial des études de cas au Sénégal, en raison du non-consentement de son DG à une investigation approfondie dans sa société (entretiens avec ses employés, visite de son usine de production).

¹⁰⁹ Rencontre pour discuter du problème du Grand Marché de Ouagadougou incendié en 2004 et pour proposer une alternative de reprise des activités commerciales.

projets d'harmonisation des normes nationales de la Qualité : la mise en œuvre progressive de la décision d'application régionale du concept HACCP dans les entreprises agroalimentaires et la mise en marche du programme UEMOA de la Qualité.

Par ailleurs, l'investigation empirique a mis un accent particulier sur l'observation directe et participative dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal.

- **L'observation directe et participative**

L'observation active et participative dans cette étude a porté essentiellement sur les locaux, la structure des bâtiments, des bureaux et des sites de production, les interactions entre les managers et les employés dans le but d'apprécier la qualité du cadre de travail en termes de convivialité, de propreté et d'hygiène. Dans les entreprises de l'industrie de la pêche sénégalaise, une analyse de tout le processus de la production a été effectuée pour chaque cas étudié : du débarquement des produits de la pêche des bateaux à leur traitement et conception, jusqu'à l'emballage et à l'acheminement sur les quais d'embarquement à l'exportation. Une attention particulière a été portée sur les équipes d'employés au travail aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal : échanges sur leurs conditions de travail, appréciation de leurs attitudes et perceptions par rapport à la nouvelle politique de management de la Qualité et de leur contribution à la performance de leurs entreprises. L'organisation des groupes de journaliers (« cols blanc ») au Sénégal et des CQ au Burkina Faso a permis d'apprécier les spécificités contextuelles du « teamwork » ou travail en équipe et son importance à la performance des entreprises étudiées. En effet, la participation à deux réunions de CQ au Burkina Faso a permis de réaliser des interviews avec ses membres. Dans un souci d'apprécier également la pratique du « teamwork » au Sénégal, des groupes de « cols blanc » au travail ont été interviewés. Enfin, l'observation d'une grève du personnel de l'entreprise 5_{Sen} en 2004 relative à une polémique sur la privatisation de la société qui représente pour eux une valeur sociale et culturelle, a permis de mesurer la force du syndicalisme dans le monde industriel sénégalais.

La stratégie de l'observation directe et participative a été une occasion de susciter des questionnements sur tout ce qui paraissait subtil et de provoquer des conversations entre les employés et les managers, individuellement ou en groupe.

Un dernier point focal d'investigation de la présente étude a été la recherche documentaire.

- **La recherche documentaire**

Elle regroupe diverses sources d'ordre interne et externe aux entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal. Au niveau interne, des affiches et certains rapports d'activités des entreprises notamment ceux relatifs à la politique de la qualité ont été exploités. Les rapports des institutions de promotion des programmes de MQT (BCPH, DITP, ISN, ABMAQ) ont été consultés pour comprendre les stratégies d'adoption et d'application des démarches HACCP et CQ respectivement au Sénégal et au Burkina Faso. Les journaux officiels nationaux (généralement en ligne) et internationaux (notamment Jeune Afrique) ont été également exploités pour comprendre le discours populaire sur le concept de management de la Qualité en Afrique. Enfin, la revue de la littérature théorique repose sur les ouvrages, les articles, les mémoires et les thèses de Doctorat portant sur les généralités du management, les styles de management comparé et interculturel et les processus d'adoption et de pratique du management de la qualité. Cette revue de la littérature a été complétée par la quasi-inexistence

de sources de données portant spécifiquement sur le management de la Qualité au Burkina Faso et au Sénégal (confère Annexe n°11).

Après avoir décrit les stratégies et les méthodes de collecte des données, il est important de préciser à présent la manière dont ces différentes informations ont été traitées et analysées.

6.3.3 Les méthodes de traitement et d'analyse des données

Le traitement et l'analyse des données varient généralement selon que la démarche méthodologique est qualitative ou quantitative. Dans une approche quantitative, la crédibilité scientifique de l'étude s'apprécie à travers la représentativité et le caractère généralisable des données statistiques. Contrairement à celle-ci, le souci d'une démarche qualitative est beaucoup plus basé sur l'anticipation de la généralisation par la mise en évidence de la validité des résultats de recherche (Williams 2000; Payne et Williams 2005). Ainsi, Yin (1989) situe la validité des études qualitatives par la méthode des cas à quatre niveaux : la pertinence du choix des méthodes et techniques utilisées, la capacité de ces dernières à mettre en évidence l'objet de la recherche, les validités interne et externe.

Dans la présente étude, le traitement et l'analyse des données va de la revue de la littérature (données secondaires) à l'étude de terrain (données primaires). Pendant tout le processus de l'étude, la question de la validité des résultats a toujours été au centre de nos préoccupations. Ainsi, différentes techniques et méthodes de collecte de données ont été mobilisées et les avantages de chacune d'entre elles ont été consolidés autour de la question principale de recherche (Yin 1989) : la documentation interne et externe aux entreprises, les études exploratoires (2003-2004), les observations directes et participatives, les études de cas (2004, 2006, 2007) et les entretiens informels. La diversité des sources de collecte des données a renforcé la compréhension des phénomènes étudiés. Les données collectées étaient systématiquement reportées dans un cahier de notes et faisaient l'objet d'un rapport journalier¹¹⁰. Le traitement et l'analyse des données issues des entretiens semi- structurés ont été effectués à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) : la codification des données qualitatives et le calcul des fréquences de certaines réponses et de quelques données croisées (confère Annexe n°13).

Les séjours répétés (au moins deux fois) dans chacune des entreprises étudiées aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal ont permis d'approfondir les données collectées. Par la même occasion, une certaine familiarité et de bonnes relations humaines se sont tissées entre les managers des entreprises étudiées et nous. En dehors du cadre formel du travail, des échanges téléphoniques et électroniques ont permis de suivre les changements opérés dans le fonctionnement des entreprises étudiées. A une de ces occasions d'échanges, des employés de l'entreprise 4_{Sen} ont évoqué la fermeture probable de leur société en 2006 suite aux difficultés rencontrées. Cette ouverture humaine est très importante en Afrique et les chercheurs doivent la privilégier comme une bonne stratégie d'intégration sociale dans les entreprises. Elle permet de gagner la confiance des managers à interviewer et par conséquent, facilite la collecte des informations recherchées.

En outre, la possibilité de faire un va-et-vient virtuel (par les NTIC) et physique dans les entreprises étudiées a permis d'apprécier la validité interne de notre étude. Notre stratégie a consisté à exposer au fur et à mesure les résultats d'investigation dans chaque entreprise, ce

¹¹⁰ Le rapport journalier des études exploratoires au Burkina Faso était effectué en collaboration avec mon équipe de recherche (2 étudiants de l'UFR/SEG de l'Université de Ouagadougou).

qui donnait lieu parfois à des recentrages avec certaines de nos interprétations personnelles des choses. Par ailleurs, la démarche du traitement et de l'analyse des données dans la présente étude s'est parfois inspirée du « Grounded Theory » de Strauss et Corbin (1990). Cette approche consiste à adjoindre systématiquement le traitement et l'analyse à la collecte des données, la logique étant la recherche de la saturation des données. La saturation des données dans la présente étude consistait à l'identification de « nouveaux concepts » dans un cas qui faisait systématiquement l'objet d'une tentative de validation dans d'autres cas. En guise d'illustration, le concept de « *masla* » identifié dans une des entreprises de l'industrie de la pêche a été placé au centre du management au Sénégal par tous les trois autres cas étudiés dans ce pays. Un autre exemple a été la réaction de l'encadrement burkinabé sur le concept de « *subordonné* » utilisé dans notre guide d'entretiens semi-structuré. En lieu et place, le concept de « *collègue* » a été préféré à celui de « *subordonné* » aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal.

En résumé, la validité des résultats de recherche, surtout dans une approche qualitative par les études de cas, dépend de la capacité du chercheur à donner une évidence crédible à ces conclusions (William 2007). A cet effet, les résultats d'une recherche reposent d'abord sur l'honnêteté personnelle du chercheur dans la diffusion de la vérité de l'information collectée et ensuite, de la rigueur du travail à rendre compte efficacement des réalités vécues par les entreprises étudiées (validité interne). L'évidence de la crédibilité scientifique et sociale de notre recherche réside dans les éléments suivants : le souci de représentativité des cas étudiés, la durée des investigations, la possibilité de faire un va-et-vient entre l'entreprise et le cadre théorique, le développement d'approches participatives, de stratégies créatives et personnelles face à certaines contraintes socioculturelles rencontrées et les efforts déployés au cours de l'investigation empirique en termes de multiplication de sites, d'entretiens avec les mêmes managers et employés et de séjours dans le même pays. Toutefois, l'étude sur les styles de management présente quelques biais incontournables, tels le nombre limité de cas et de sites, la différence des deux concepts de MQT considérés au Burkina Faso (CQ) et au Sénégal (HACCP).

6.4 Conclusion

Dans ce chapitre, il a été question de préciser l'importance du contexte sociétal à la définition d'une méthodologie adaptée à la présente recherche. Il a été démontré qu'à quelques différences près, l'Afrique Occidentale Francophone et particulièrement le Burkina Faso et le Sénégal vivent des réalités socioéconomiques similaires : des économies fragiles dont le développement repose beaucoup plus sur les industries manufacturières et agroalimentaires, des relations industrielles difficiles suite à une inadéquation du système éducatif aux besoins des économies nationales et à des défis à relever par l'Etat pour assurer la promotion du secteur privé. La définition du contexte de l'étude a fini par proposer l'approche « *dialectique* » ou « *sociétale et conversationnelle* » comme une démarche stratégique vers le réel. Aussi, les difficultés et les stratégies de collecte, du traitement et de l'analyse des données de la présente étude ont été décrites. Dans le chapitre suivant, il sera question d'analyser les processus de transfert et d'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal, voire en Afrique Occidentale Francophone.

CHAPITRE 7. TRANSFERT DU MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE EN AFRIQUE OCCIDENTALE FRANCOPHONE

Adoption, impacts et barrières au Burkina Faso et au Sénégal

« Organizations in Africa cannot blindly adopt TQM from Japan, the United States, and Europe. Instead, they must design their own TQM models to suit local circumstances [...] African societies have built up a wealth of indigenous knowledge in response to dynamic changes experienced in their environments. This knowledge must be taken into account when one is trying to improve the way an African organization is managed, how it is structured, and how decisions are made » (Thairu 1999, 267 et 277).

7.1 Introduction

L'histoire nous apprend que l'adoption du MQT d'un pays à un autre a toujours été liée à des problèmes spécifiquement vécus par les économies nationales. La croissance rapide des grandes entreprises industrielles après la Seconde Guerre Mondiale et l'encombrement des marchés constituent les deux principales raisons qui ont motivé l'adoption du MQT en Occident (Glover et Siu 2000). Sur la même période, le besoin de redynamiser l'économie japonaise s'est imposé grâce essentiellement aux enseignements de W.E. Deming et J. Juran. Le Japon s'est alors affirmé au devant des grandes puissances industrielles entre 1960-1980 par le positionnement de ses produits sur le marché international (Leitner 1999). Depuis plus de deux décennies, le MQT continue son voyage dans les organisations à travers le monde (Rahman 2004). Il a survécu parmi un grand nombre de concepts de management grâce à son approche dynamique et systémique (Dervitsiotis 1998). Le MQT constitue donc une approche intégrative à la stratégie de positionnement des organisations, aussi bien sur le marché local qu'international (Dale 1999).

De nos jours, l'Afrique semble emprunter le même processus de développement de son management que celui de l'Occident et de l'Asie. En effet, l'Afrique subsaharienne a été récemment encouragée à s'inspirer des expériences des pays industrialisés en matière d'adoption du MQT, mais dans un contexte socioculturel spécifique.

Dans le présent chapitre, nous analyserons, dans un premier temps, les processus de transfert et d'adoption du MQT en Afrique occidentale, notamment au Burkina Faso et au Sénégal (7.2). Dans un second temps, nous présenterons les changements organisationnels et économiques opérés dans les entreprises étudiées suite à la pratique du MQT ainsi que les contraintes socioculturelles rencontrées au Burkina Faso et au Sénégal (7.3). Enfin, nous terminerons notre chapitre par un résumé de l'état d'adoption et des perspectives de développement du MQT en Afrique Occidentale Francophone et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal (7.4).

7.2 Le développement et les processus d'adoption du MQT en Afrique Occidentale

L'analyse du champ sociétal dans lequel évoluent les entreprises en Afrique occidentale, notamment au Burkina Faso et au Sénégal a montré qu'elles sont généralement confrontées à des problèmes d'ordre structurel, culturel et institutionnel. Nonobstant cette situation, les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) et la libéralisation des économies dès 1991 en Afrique Occidentale Francophone lancent un nouveau challenge aux entreprises : le positionnement et la compétitivité sur le marché local, régional et international. Les

entreprises industrielles locales doivent désormais pour leur survie, non seulement se positionner sur leur propre marché déjà étroit, mais également conquérir de nouveaux marchés face à une concurrence régionale et internationale rude. Dans un tel contexte de changement institutionnel et organisationnel, la stratégie de développement des entreprises en Afrique occidentale se résume à l'amélioration et à la conformité de la qualité de leurs produits et services.

A cet effet, certains auteurs avancent que l'adoption du MQT doit être considérée comme un moyen de changement de styles de management et de compétitivité à la disposition des organisations africaines (Thairu 1999; Mersha 2000; Isaksson et Wiklund 2002; Simen 2003; Wankhade et Dabade 2005). Dans cette section, il sera question de définir le contexte dans lequel s'est effectué le transfert du MQT en Afrique occidentale et d'analyser les processus de son adoption au Burkina Faso et au Sénégal.

7.2.1 Le contexte de l'émergence des programmes de MQT en Afrique occidentale

L'adoption du MQT commence toujours par une certaine familiarité aux principes et concepts de management de la Qualité dans l'organisation qui passe généralement par l'éducation et la formation (Ishikawa 1985 ; Pun 2001). La nature du système éducatif et la naissance relativement jeune de la plupart des écoles de management en Afrique Occidentale Francophone (Confère. chapitre 6) montrent que la popularité des concepts modernes de gestion n'y est pas aussi criarde qu'elle l'a été dans les pays industrialisés à la fin des années 1980 (Confère chapitre 3). En outre, dans les pays en voie de développement, la familiarité aux nouveaux concepts de management relève davantage des programmes des organisations professionnels (structures gouvernementales, consultants, média) que du professionnalisme des managers (Wood et Caldas 2002).

En effet, en Afrique Occidentale Francophone, la démarche MQT a été vulgarisée initialement à travers des programmes/projets initiés et gérés concomitamment entre les structures gouvernementales et les organisations internationales au développement, telles l'ONUDI, la Banque Mondiale, l'UE et la JUSE. Une illustration du caractère récent et du faible degré d'accoutumance à six concepts de management au Burkina Faso et au Sénégal montre que seule la « planification stratégique » et le « MQT » sont plus ou moins familiers à l'encadrement des entreprises étudiées. Les managers attribuent cette familiarité surtout aux actions de formation initiées par les structures professionnelles chargées de la promotion du management de la qualité dans les organisations et aux média.

Ainsi, les programmes de management de la Qualité en Afrique occidentale ne se sont développés qu'au milieu des années 1980 et 1990, surtout avec les PAS dont la privatisation des entreprises jadis étatiques et surprotégées. La période des PAS a été cruciale et a marqué un nouvel élan dans le développement du management en Afrique occidentale. Elle a inscrit un début de rejet des structures bureaucratiques traditionnellement reconnues aux organisations africaines, avec l'adoption progressive des principes de management moderne qui privilégie la gestion participative et le changement organisationnel. Dans une telle perspective, différents programmes de MQT ont été initiés et appliqués selon la structure et les besoins des économies nationales :

- à partir de 1989, on assiste au transfert et à l'introduction des Cercles de Qualité dans les organisations burkinabé aussi bien publiques que privées, à la célébration annuelle

depuis 1991 des Journées Nationales de la Qualité (JNQ) au Burkina Faso pendant lesquelles « le prix national de la Qualité » est attribué à l'entreprise « gagnante » au vu de ces performances et innovations déployées ;

- depuis 1996, il y'a eu l'imposition du système d'assurance « Hazard Analysis Critical Control Point » (HACCP) ou « Analyse des Dangers et Maîtrise des Points critiques » (ADMPC), spécifiquement aux entreprises de l'industrie de la pêche du Sénégal afin de faire face au nouvel ordre économique international ;
- la décision des gouvernements des pays de l'UEMOA de mettre en œuvre un projet d'harmonisation des normes nationales de Qualité : l'adoption du Programme Qualité de l'UEMOA le 17 juillet 2001 ; le développement du discours populaire sur les certifications d'assurance qualité (notamment l'ISO) et la généralisation progressive de l'application du concept HACCP dans les entreprises agroalimentaires de tous les pays de l'UEMOA ; la création du Prix UEMOA de la Qualité depuis 2002, qui engage une compétition de leadership sans précédent entre les entreprises de l'espace.

Le développement de ces différents programmes de management de la Qualité en Afrique occidentale constitue des stratégies d'adoption et d'expérimentation du MQT (Boaden 1997, 166). Il serait important pour l'Afrique occidentale de tirer des leçons des expériences des pays industrialisés dans la mise en œuvre de certains programmes de contrôle de Qualité, notamment les systèmes d'assurance comme la certification ISO et les différents prix (confère Annexe n°8). Toutefois, ces expériences ont montré que les certifications ISO et les prix ne garantissent pas toujours la qualité des produits et du système de management dans toutes les entreprises et dans toutes les situations (Annexe n°8, Ishikawa 1985).

La section suivante décrira plus spécifiquement les processus de transfert et d'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal.

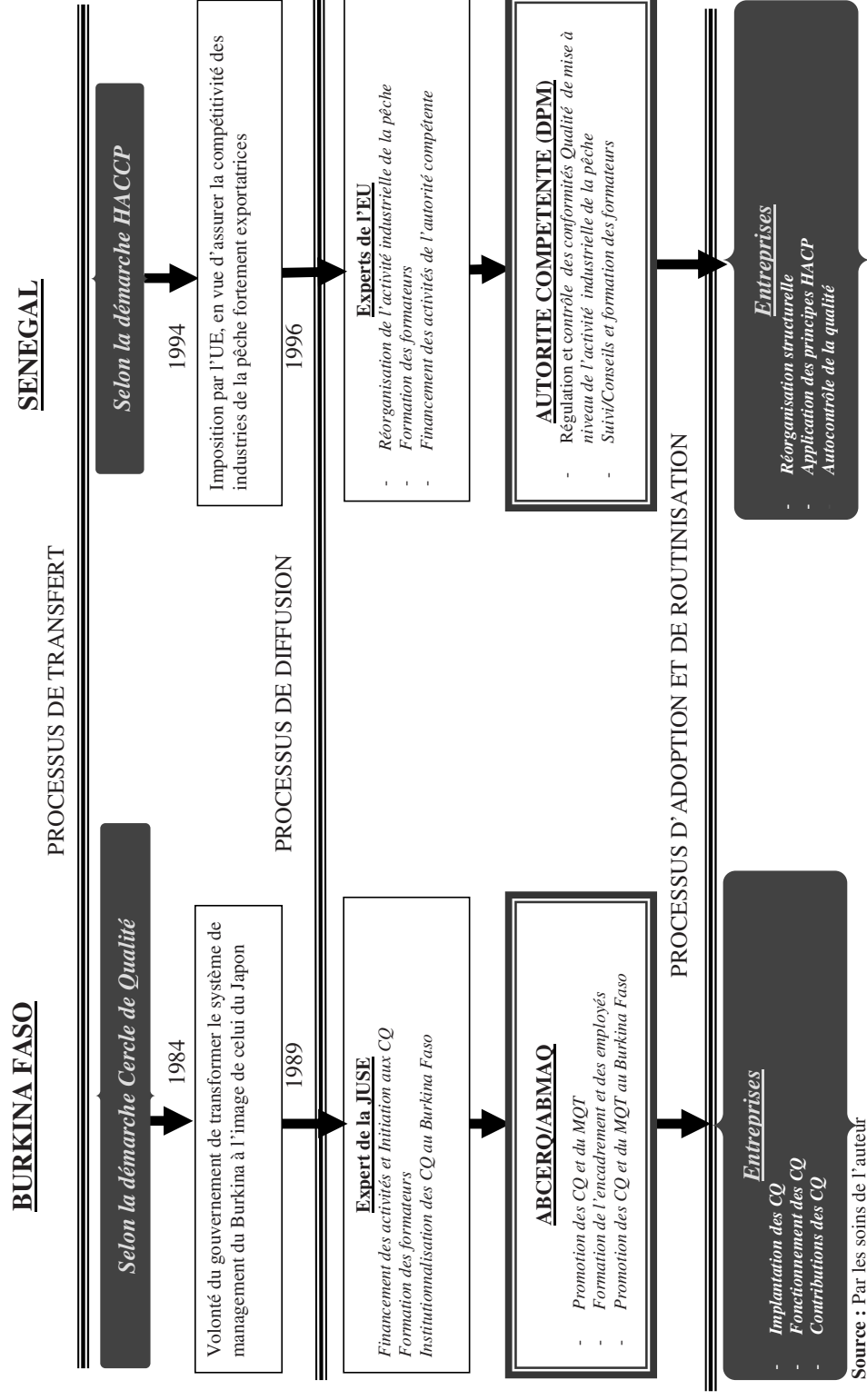
7.2.2 Le transfert et l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal

De la description précédente du mouvement de la Qualité en Afrique occidentale, il ressort que la popularité et l'adoption du MQT se sont effectuées à travers différents concepts au Burkina Faso et au Sénégal. Au Burkina Faso, la diffusion du MQT s'est réalisée à travers les projets CQ à la japonaise en 1989, suite à une volonté du gouvernement de dynamiser et d'améliorer le système de management des entreprises et des administrations publiques. Par contre, la vulgarisation du MQT s'est réalisée beaucoup plus au Sénégal sur une exigence de l'Union Européenne¹¹¹ en 1996 à appliquer le système HACCP dans les entreprises fortement exportatrices de l'industrie de la pêche.

Le schéma suivant décrit de façon synthétique les processus de transfert et d'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal, en faisant ressortir la démarche méthodologique adoptée, les étapes et les périodes, les acteurs impliqués et le cadre institutionnel mis en place.

¹¹¹ Cette décision de l'Union Européenne a été prise en collaboration avec le gouvernement du Sénégal, étant donné que la survie de ce secteur d'activités représentait un grand enjeu national sur le plan aussi bien économique que social.

Schéma 7.1: Le transfert et les processus d'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal



- **Les Cercles de Qualité¹¹² au Burkina Faso**

« *Only when foremen and line workers assume responsibility for processes, can QC become successful. People in the front line are the ones who have the facts down pat. QC circle activities provide mirror images of the abilities of the president and middle management. Where there are no QC circle activities, there can be no TQC activities* » (Ishikawa 1985, 137)¹¹³.

« *Perhaps quality cycle adaptation, at least symbolically, indicates the beginning of the end of 'theory X' style of managing people* » (Chakraborty 1992, 263).

La démarche CQ a été introduite au Burkina Faso sous l'initiative du gouvernement en 1984 à travers la Direction de Contrôle et de Suivi des Sociétés d'Etat (DCSE) rattachée à l'Ex-Ministère de la Promotion Economique du Burkina Faso. La DSCE qui avait pour mission de faire en sorte que la gestion des entreprises publiques soit « saine et efficace » selon les termes du décret 84-465/CNR/PRES/MPE du 28/11/84, a proposé à ces dernières « *une nouvelle méthode de gestion : les Cercles de Qualité* » (Sawadogo 1993, 50). Dès lors, la démarche CQ s'est transformée progressivement en un programme de MQT au service des entreprises et des administrations publiques et qui a impliqué essentiellement deux partenaires étrangers, notamment la JUSE et la Banque Mondiale.

De nos jours, cinq phases sont identifiables dans l'histoire et l'évolution de la mise en œuvre des CQ au Burkina Faso dont les trois premières sont décrites par Sawadogo (1993)¹¹⁴:

La phase expérimentale : « projet Cercle de Qualité I »

Cette phase initiale couvre la période d'octobre 1989 à décembre 1990. Elle comprend de façon chronologique les activités suivantes :

- du 24 au 26 octobre 1989, monsieur Miyauchi de la JUSE a animé le premier séminaire des CQ au Burkina Faso qui a connu la participation de 150 managers de l'encadrement (Directeurs Généraux et cadres supérieurs et moyens) d'une vingtaine d'entreprises et d'Administrations publiques ;
- du 1^{er} au 3 janvier 1989, le choix des 5 entreprises pilotes (Entreprise 1_{Ebf}, Entreprise 1_{Bf}, Entreprise 11_{Bf}, Entreprise 2_{Ebf} et Entreprise 8_{Bf}) et de leurs facilitateurs a été effectué ;
- la période du 23 janvier au 1^{er} février 1990 marque l'organisation du deuxième séminaire des CQ au Burkina Faso, animé toujours par monsieur Miyauchi. Ce séminaire a permis une évaluation des difficultés rencontrées par les 5 entreprises pilotes dans la pratique des CQ ;
- du 21 octobre au 4 novembre 1990, le « pProjet Cercle de Qualité I » prenait fin sous la supervision et l'évaluation de messieurs Suzuki de la Banque Mondiale et Miyauchi de la JUSE. Il est ressorti de l'analyse de ces deux experts que la phase expérimentale des CQ au Burkina Faso a été satisfaisante au point que la Banque Mondiale s'est

¹¹² Confère Annexe n° 6 : Définition, historique et fonctionnement des Cercles de Qualité

¹¹³ Control Quality (CQ) ; Control Quality circle (CQ circle) ou cercle de qualité. En rappel, selon Ishikawa (1985) et la conception japonaise, les activités des cercles de qualité sont une partie intégrante du développement du MQT.

¹¹⁴ Sawadogo (1993) cite quinze (15) entreprises burkinabé (10 pilotes) qui ont servi à l'expérimentation de la démarche CQ au Burkina Faso entre 1989-1992. Six (06) de ces entreprises (4 pilotes) ont été impliquées dans la présente étude (Confère Annexe n°14). L'Annexe n°15 donne la codification des neuf (09) autres entreprises (6 pilotes) qui n'ont pas été impliquées dans la présente recherche empirique, mais qui servent de données explicatives.

proposée d'accroître de cinq fois son financement initial pour le « projet Cercle de Qualité II » qui est passé de 50.000 à 250.000 dollars US.

La phase d'approfondissement et d'extension : « projet Cercle de Qualité II »

Quatre activités principales marquent cette deuxième phase qui va de janvier à juillet 1991, période que nous qualifions de fixation des CQ au Burkina Faso:

- la formation des formateurs à la JUSE au Japon et par la même occasion, des voyages d'études et de visites d'entreprises dans les pays asiatiques émergents (Philippines, Singapour, Malaisie) qui avaient déjà une longue expérience dans la pratique des CQ ;
- la préparation à l'introduction des CQ dans cinq nouvelles entreprises (entreprise 4_{Ebf}, entreprise 5_{Ebf}, entreprise 6_{Ebf}, entreprise 7_{Ebf}, entreprise 12_{Bf}) et la réadmission de l'entreprise 1_{Ebf} qui avait abandonné suite à sa restructuration durant la phase expérimentale ;
- l'animation d'un séminaire de préparation à l'introduction des CQ dans l'administration publique par monsieur Miyauchi qui a regroupé une douzaine de services publics ;
- le 9 juillet 1991 commémorait la première JNQ au Burkina Faso qui a réuni plus d'une centaine de responsables d'entreprises et de l'administration publique. Cette manifestation a été une occasion pour jeter les bases de la vulgarisation des CQ au Burkina Faso.

La phase de vulgarisation : « projet Cercle de Qualité III »

Cette phase qui couvre la période du 9 juillet 1991 à décembre 1992 préparait l'autonomisation des CQ au Burkina Faso. Elle a été mise en œuvre exclusivement par un financement du Japon :

- l'animation d'un séminaire du 8 au 10 octobre 1991 à l'intention des formateurs locaux sur les théories et concepts de la Qualité ;
- la naissance de l'ABCERQ par l'Assemblée Générale constitutive du 25 janvier 1992, représentée par 9 entreprises qui avaient déjà adopté les CQ. Le Secrétariat permanent de l'ABCERQ a été affilié à l'époque au « projet Cercles de Qualité » du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Mines ;
- une formation outre-mer a été organisée du 15 au 31 mai 1992 au profit de deux membres de l'ABCERQ et de facilitateurs. Cette formation a été complétée par des visites de compagnies japonaises ;
- la tenue de la deuxième JNQ qui a vu la présentation des contributions des CQ à la résolution de problèmes de sept entreprises et l'engouement pour de nouvelles implantations ;
- l'expérimentation des CQ dans les entreprises de services.

Le bilan des dix ans d'expériences des CQ au Burkina Faso (1992-2002)

La phase de vulgarisation avec la création de l'ABCERQ en 1992 constitue une période à l'adoption effective de la démarche CQ comme un programme de management de la qualité au Burkina Faso. Les experts de la Banque Mondiale et de la JUSE, suivis par plusieurs autres auteurs (Sanou 1991 ; Sawadogo 1993 ; Wilson et al. 1995 ; Dia 1996) ont conclu sans réserve que les CQ étaient adaptés au contexte socioculturel du Burkina Faso. Par conséquent, ces programmes devraient constituer une expérience à explorer dans d'autres pays de l'Afrique occidentale (Dia 1996), même si cela n'a pas été finalement le cas selon les propos

du Secrétaire permanent de l'ABMAQ¹¹⁵. Par ailleurs, l'étude empirique réalisée par Sawadogo (1993) dans les entreprises membres de l'ABCERQ, montre que si les CQ ont contribué à identifier et à résoudre quelques problèmes organisationnels, cette démarche présentait déjà à leur phase expérimentale des limites au Burkina Faso. Selon cet auteur, les facilitateurs ont pu à l'époque, grâce aux CQ, identifier et résoudre un problème crucial de l'entreprise 2_{Ebf} relatif à « *la reprise des boîtes de pédales qui va permettre à l'entreprise de récupérer un nombre important d'heures de travail jadis perdues (5961h)* ». Les CQ de l'entreprise 11_{Bf} sont également arrivés à réduire la « *casse des bouteilles qui devrait passer de 0.56% à 0.11% l'an* ». A côté de ces quelques « best stories » des CQ, Sawadogo (1993) montre que les problèmes qui handicapaient déjà à l'époque le fonctionnement des CQ au Burkina Faso étaient essentiellement d'ordre managérial : un engagement insuffisant de la direction, la mobilité des Directeurs Généraux, l'analphabétisme des employés et le faible niveau d'éducation de certains managers.

En plus, le rapport d'évaluation de la décennie d'expérience des CQ réalisé par le Singapourien Lim (1999) confirme à son tour que cette dernière démarche de management de la Qualité est adaptée au contexte socioculturel du Burkina Faso. Toutefois, il insiste sur une barrière essentielle qui avait été relevée précédemment par Sawadogo (1993), le manque d'engagement de la Direction Générale. Ce problème était aussi préoccupant que lors des XIIes JNQ en 2002, la dénomination de l'ABCERQ a changé en Association Burkinabé pour le Management de la Qualité (ABMAQ). Ce changement de dénomination de la structure devrait marquer une nouvelle vision transitionnelle du rôle traditionnel des CQ vers la promotion d'une approche MQT qui intègre l'encadrement comme un maillon important des processus d'adoption¹¹⁶.

La situation actuelle des CQ au Burkina Faso

Nonobstant la description précédente sur l'état de mise en œuvre des CQ au Burkina Faso, il est difficile aujourd'hui de se prononcer totalement sur leur échec ou leur réussite. La forme traditionnelle des CQ telle que décrite en Annexe n°6 est difficilement applicable dans sa totalité dans le contexte socioculturel du Burkina Faso au regard de l'analyse des éléments suivants : les récents changements institutionnels intervenus avec la transformation de l'ABCERQ en ABMAQ en 2002, les résultats des entretiens réalisés avec l'actuel Secrétaire permanent de l'ABMAQ et des managers burkinabé entre 2003-2007 et la situation actuelle des CQ dans les entreprises pilotes et de second groupe. Contrairement à ce que pensent les experts de la Banque Mondiale et de l'ONUDI, la démarche CQ a besoin de quelques points d'adaptation dans le contexte socioculturel du Burkina Faso (Illa et Karsten 2007).

Sur les 13 entreprises impliquées dans notre étude empirique au Burkina Faso (confère Tableau 6.6), seulement trois sont actuellement membres de l'ABMAQ et actives dans la pratique des CQ. Par rapport à l'ensemble des 11 entreprises pilotes et expérimentales des CQ au Burkina Faso (1989-1991), seule l'entreprise 1_{Bf} a connu une certaine continuité et une réussite dans la pratique de cette démarche de management de la qualité. Par ailleurs, l'encadrement burkinabé interviewé dans les 13 entreprises manufacturières et agroalimentaires étudiées (Confère Annexe n°3) et représentatives des secteurs prioritaires du Burkina Faso redoute de la capacité de l'ABMAQ à vulgariser la démarche CQ dans les

¹¹⁵ Le Secrétaire permanent de l'ABMAQ nous a confié en 2005 sans justifications qu'à l'exception du Burkina Faso, les CQ n'ont pas été adoptés dans la plupart des pays d'Afrique Occidentale. Les seuls pays qui ont essayé d'adopter mais sans succès les CQ sont : le Niger, le Mali et la Côte d'Ivoire.

¹¹⁶ L'orientation de l'ABMAQ sur la démarche de MQT a été surtout encouragée par la création le 17 septembre 2001 du « Programme Qualité de l'UEMOA ».

PME/PMI. A ce propos, la Directrice Générale d'une PME/PMI burkinabé regrette cette situation en ces termes :

« L'ABMAQ n'intervient que dans les grandes entreprises et pas dans les PME/PMI [...] Pourtant ces dernières sont plus représentatives de l'économie burkinabé et ont beaucoup plus besoins de l'approche CQ, surtout en matière de formation des employés » (Directrice générale de l'entreprise 4_{Bf}, Burkina Faso, 2003).

Un autre Directeur Général qui a géré plusieurs entreprises pilotes dans l'adoption des CQ au Burkina Faso nous a confié ceci :

« Ma société n'est plus membre de l'ABMAQ. Je ne sais pas mais, [...] Je ne crois pas à ces gens-là [...] C'est beaucoup plus une association de consultants » (Directeur Général de l'entreprise 8_{Bf}, Burkina Faso, 2003).

Il ressort de tout ce qui précède que les CQ rencontrent actuellement des contraintes à leur adoption et application dans les entreprises burkinabé. Ces difficultés sont partagées entre la stratégie de promotion des CQ adoptée par l'ABMAQ et le manque d'engagement de l'encadrement et de la hiérarchie des entreprises membres. En effet, le Secrétaire permanent de l'ABMAQ a reconnu lors des VIIes JNQ tenues le 17 juillet 2002¹¹⁷ que si l'association a connu des acquis, des insuffisances ne lui ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés. Il relève trois types d'acquis à mettre au compte de la décennie de fonctionnement des CQ au Burkina Faso :

- au regard de l'analphabétisme du personnel exécutif, l'introduction effective des CQ dans les entreprises privées et publiques a été *« une démarche de Qualité susceptible d'améliorer la communication en leur sein et de motiver le personnel, de susciter une prise de conscience de celui-ci, à relever les défis dans les ateliers et services et d'améliorer la qualité des biens et services de production pour une meilleure compétitivité et de la qualité de vie sur le milieu du travail »* ;
- la création d'expertise nationale dont 7 cadres formés en matière de MQT ;
- la construction du siège de l'ABMAQ comme *« un cadre privilégié pour l'importation et l'adaptation aux réalités socio-économiques burkinabé de nouvelles techniques du management moderne »*.

A côté de ces contributions de l'ABMAQ à la promotion du management de la Qualité au Burkina Faso, le Secrétaire permanent avance que les insuffisances de l'institution se résument à *« la non prise en compte dans la formation de deux catégories de personnel, à savoir, l'encadrement supérieur ou top-management pour la qualité de la conception et de la planification et celui moyen pour la qualité du contrôle »*.

Trois ans plus tard, lors d'un entretien en juillet 2005, le Secrétaire permanent de l'ABMAQ s'exprime comme suit :

« Les entreprises burkinabé les plus avancées en matière de management de la Qualité sont classées dans l'ordre suivant : entreprise 8_{Ebf}, entreprise 1_{Bf}, entreprise 3_{Bf}, entreprise 9_{Ebf}, entreprise 2_{Bf} ».

¹¹⁷ L'objectif principal des XIIes journées était le bilan des dix années d'existence de l'ABMAQ. XIIes Journées de l'ABMAQ, Un plan stratégique pour une productivité de qualité au Burkina, Journal Officiel, L'Hebdomadaire du Burkina, n° 175 du 26 juillet au 1^{er} août 2002.

En 2007, le Secrétaire permanent de l'ABMAQ considérait l'entreprise 1_{Bf} et l'entreprise 9_{Ebf} comme les deux « best stories » de la pratique des CQ au Burkina Faso.

Trois observations importantes découlent des propos du Secrétaire permanent de l'ABMAQ en relation avec les différents processus d'implantation des CQ au Burkina Faso :

- le nombre d'entreprises actives dans la pratique des CQ s'est réduit pour passer de 9 en 1991 à 5 membres actifs en 2005 ;
- plus de la moitié des entreprises pilotes et expérimentales ont eu à déposer leurs bilans durant la période des privatisations, dont l'entreprise 1_{Ebf}, l'entreprise 5_{Ebf}, l'entreprise 7_{Ebf}, l'entreprise 12_{Bf} et l'entreprise 11_{Bf}. Les deux dernières entreprises ont refait surface sur la scène économique, mais notre investigation de terrain montre qu'elles ne sont plus membres de l'ABMAQ ;
- la pratique des CQ ne suit pas une continuité dans la plupart des entreprises en raison de la mobilité des DG dont certains sont favorables à la démarche CQ et d'autres non.

En somme, seule l'entreprise 1_{Bf} semble actuellement représenter le « best story » des CQ au Burkina Faso¹¹⁸. Le dynamisme de cette entreprise s'explique simplement par un engagement prononcé et une implication plus grande et effective de la Direction Générale dans les activités des CQ comme une démarche de MQT et de la performance de la société (Sawadogo 1993, Illa et Karsten 2007).

A partir des entretiens réalisés avec le Secrétaire permanent de l'ABMAQ et les managers burkinabé, quelques causes d'échec des CQ au Burkina Faso sont identifiables à celles des entreprises occidentales recensées par Hill (1991, 542-549) :

- les managers se sentent impliqués dans deux structures différentes à cause de la séparation des activités des CQ de celles traditionnellement conçues par l'organisation ;
- l'excès de volontarisme cause une certaine confusion dans la coordination des activités des CQ ;
- dans la pratique, les CQ identifient les problèmes, mais ce sont les managers qui décident et proposent des solutions ;
- les activités des CQ ne sont pas intégrées dans le système de planification de l'organisation.

Il apparaît clairement que le caractère volontariste du leadership et de l'encadrement exigé dans la réussite des activités des CQ est inadapté au contexte du Burkina Faso (Illa et Karsten 2007). Le manque d'intégration de la Qualité comme un thème central de l'organisation dénote de l'inadéquation et de l'échec des formes traditionnelles de CQ dont la démarche évolue progressivement vers le MQT dans les entreprises au Burkina Faso. A ce titre, le Secrétaire permanent de l'ABMAQ explique que la principale raison qui a conduit à rebaptiser l'ABCERQ en ABMAQ lors de son Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2002 était :

¹¹⁸ L'entreprise 1_{Bf} a remporté encore et pour la nième fois à travers son « cercle harmonie » le premier prix des XVes Journées Nationales de la Qualité (JNQ) organisées du 19 au 22/07/2005 à Bobo Dioulasso, Journal Officiel Sidwaya Quotidien du lundi 25 juillet 2005-Edition Internet ou Journal Officiel L'Opinion N° 407 du 27 juillet au 02 Août 2005.

« Une exigence pour les entreprises et administrations d'adopter une démarche Qualité Totale avec les objectifs de contribuer au progrès, à la diffusion et à la vulgarisation des techniques du Management de la 'Qualité Totale', créer tout moyen adapté pour favoriser la mise en place et la maîtrise de la Qualité [...] apporter une contribution originale au développement d'une philosophie et d'une pratique du Management participatif adaptées aux spécificités socioculturelles du Burkina Faso »¹¹⁹.

En effet, le développement de la démarche MQT depuis les XIIes JNQ en 2002 semble être la nouvelle voie de compétitivité (Chandler et McEvoy 2000, 43) pour les entreprises du Burkina Faso et plus généralement des pays de l'Afrique occidentale. L'adoption et l'intégration de la démarche MQT dans la stratégie de l'ABMAQ ont été rendues possibles grâce au programme Qualité de l'UEMOA, né de quatre années de partenariat entre l'UEMOA, l'ONUDI et l'Union Européenne pour un financement à hauteur de 14 millions d'euros¹²⁰. Durant la Journée Spéciale UEMOA de la Qualité tenue à Ouagadougou le 30 septembre 2005, le Président de la commission de l'UEMOA notifie dans son allocution que :

« Ce programme vise notamment l'amélioration de la compétitivité des entreprises de l'Union, en soutenant les opérateurs économiques, pour un meilleur positionnement de leurs produits sur le marché international ».

Le Directeur Général de l'ONUDI ajoute également que les objectifs déjà atteints par le programme qualité de l'UEMOA sont entre autres :

« L'adoption du règlement portant schéma d'harmonisation des activités d'accréditation, de certification et de métrologie, de l'assistance pour l'organisation des prix nationaux de la qualité en 2004 et du présent prix UEMOA de la qualité, le renforcement des capacités des pays de la région dans le domaine de la classification, de la commercialisation et la qualité du coton, l'assistance pour l'accréditation de 24 laboratoires d'analyse et l'accompagnement de 70 entreprises de l'espace communautaire ».

Contrairement au Burkina Faso où la démarche CQ a été la base de développement du MQT, ce dernier concept a été particulièrement introduit au Sénégal par l'imposition du système HACCP dans l'industrie de la pêche qui est actuellement un des secteurs prioritaires de l'économie nationale.

- **L'adoption de la démarche HACCP¹²¹ dans l'industrie de la pêche au Sénégal**

La législation sur le contrôle de la Qualité dans le secteur agroalimentaire date d'avant les Indépendances, mais son effectivité dans l'industrie a été amorcée depuis 1989 dans la filière halieutique au Sénégal (Simen 2003). L'adoption du Management de la Qualité selon le concept HACCP dans les industries de la pêche s'est effectuée dans un contexte économique spécifique au Sénégal : une exigence de l'Union Européenne à partir de 1994 d'assurer l'assainissement du secteur halieutique et la mise à niveau des industries sénégalaises de la pêche pour une compétitivité internationale.

Comme l'a été l'arachide, qui depuis des décennies, était le principal produit d'exportation du Sénégal, les produits halieutiques sont devenus le premier pourvoyeur de devises et la plus

¹¹⁹ Note de présentation de l'ABMAQ, Archives ABMAQ, 2004.

¹²⁰ Journée Spéciale UEMOA de la Qualité, la Côte d'Ivoire reçoit le prix de l'excellence, Sidwaya Quotidien du mardi 04 octobre 2005 - Edition Internet.

¹²¹ Confère Annexe n° 7 : Définition, historique et fonctionnement du système HACCP.

importante branche d'exportation représentant 37% des exportations en valeur, soit plus du 1/3 des exportations nationales entre 1997 et 2002 (Diakhate 2004 ; ANSD 2005¹²²). Selon l'ANSD (2005), le volume des exportations des produits de la pêche s'est multiplié par 17 entre 1970 (5085 tonnes) et 2002 (87567 tonnes). En effet, le secteur de la pêche joue un grand rôle socioéconomique car il contribue pour 3,6% au chiffre d'affaires, 4,11% à l'investissement, 11,8% à l'emploi et assure 75% des besoins en protéines animales dans le pays (BIE 2005, 52)¹²³. Le tableau suivant montre que l'Europe est la principale destination des exportations des produits halieutiques du Sénégal.

Tableau 7.1 : L'évolution et la répartition des exportations des produits halieutiques du Sénégal par continent de 2000 à 2008

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Evolution des exportations des produits halieutiques du Sénégal									
Volume (tonnes)	88019	87031	87640	95965	92470	83104	74022	89659,12	76961,01
Valeurs (FCFA)	186263	181142	181484	164017	165143	154573	154260	154250	150290
Répartition des exportations des produits halieutiques par continent (en %)									
Europe	58,10	59,85	73,24	52,49	53,87	61,48	49,21	48,02	42,41
Afrique	34,33	35,30	18,80	40,27	37,43	30,88	41,72	39,28	47,93
Asie	07,05	04,55	07,32	06,46	07,80	6,80	7,86	8,62	8,20
Amérique	00,52	00,30	00,72	00,78	00,0	0,07	00,00	2,48	1,32

Source : Adapté par les soins de l'auteur des Rapports annuels 2000-2008 sur les statistiques des exportations de produits halieutiques au Sénégal, DIC/DITP.

Malgré les récessions économiques et la crise constatée depuis 2003 dans le secteur halieutique, les niveaux de la Valeur Commerciale Estimée (VCE) sont restés relativement élevés contrairement à la chute des volumes de la production des produits de la pêche. Toutefois, l'importance des exportations des produits halieutiques vers l'Europe et l'exigence à se conformer aux normes internationales de la Qualité ont conduit l'Union Européenne à s'engager auprès du gouvernement sénégalais dans la restructuration et l'amélioration de la compétitivité des industries de la pêche.

Selon les responsables de la DITP interviewés, avant l'intervention de l'UE, le secteur de la pêche au Sénégal était caractérisé par :

- une raréfaction des ressources halieutiques ;
- la baisse des débarquements des espèces démersales destinées pour l'essentiel à l'exportation et incidemment les difficultés d'approvisionnement des ateliers de mareyage qu'elle engendre ;
- un certain désordre organisationnel dans la filière et un non-respect des réglementations dans l'exploitation des produits de la pêche ;
- un manque de compétitivité des industries exportatrices des produits de la pêche ;
- une exigence pour le Sénégal de se conformer aux exigences réglementaires du marché unique européen pour maintenir le volume de ses exportations. En 1993 déjà, ce marché absorbait la moitié en volume et les ¾ en valeur des exportations

¹²² Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), Situation Economique et Sociale du Sénégal, Editions 2005, Ministère de l'Economie et des Finances.

¹²³ Bulletin d'Information Economique (BIE) n° 658, semaine du 14 au 20 avril 2005, 31^{ème} classement des industries du Sénégal, Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar.

sénégalaises.

Au regard de cette situation, l'appui de l'UE à travers l'Agence Française de Développement (AFD) a été la mise en œuvre de deux projets pour l'introduction et l'institutionnalisation de la démarche HACCP dans les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal.

Le premier projet FAC (Fonds d'Aide à la Coopération)

Ce projet, qui s'est écoulé entre 1993-1995, consistait à apporter un appui financier à hauteur d'un montant de 3 000 000 000 de FCFA au renforcement du contrôle de la Qualité des produits de la pêche. Il a porté essentiellement sur le renouvellement des infrastructures et la formation au renforcement des capacités de contrôle de la Qualité : les achats d'équipements à la Direction de l'Océanographie et des Pêches Maritimes (DOPM) qui est l'autorité compétente chargée du contrôle des entreprises (armements et des produits exportés), la mise aux normes des deux laboratoires chargés de la réalisation des analyses microbiologiques et chimiques des produits de mer et la formation du personnel des industries de la pêche, des agents de la DOPM et des techniciens de laboratoires.

Le deuxième projet FAC

Il a suivi immédiatement en 1995 avec un financement dix fois supérieur au premier projet, soit un montant de 30 000 000 000 de FCFA pour la restructuration de la filière de l'industrie de la pêche. Il a consisté à une amélioration du suivi de la gestion des ressources halieutiques, la formation en gestion technique et sanitaire des agents de maintenance et de maîtrise de la production.

L'action de l'UE à travers ces deux projets FAC a été concrétisée par la « Décision 96/355/CE de la commission du 30 mai 1996 »¹²⁴ portant accréditation du Sénégal à l'exportation de ses produits de pêche et de l'aquaculture vers l'Europe, lequel agrément a été validé par l'inspection de l'Office Alimentaire et Vétérinaire (OAV) de la commission européenne. Depuis 1996, une réelle politique de management de la qualité selon la démarche HACCP s'est instituée dans le secteur de la pêche, traduisant par la même occasion des efforts de professionnalisation et d'organisation de la filière. L'agrément à l'exportation est accordé à toute industrie de la pêche au Sénégal qui remplit les conditions techniques suivantes¹²⁵ :

- l'entreprise doit disposer d'installations spécialement aménagées, situées hors des habitations, à des endroits suffisamment distants de toute source importante de pollution (dépôts d'immondices, latrines, etc.) ;
- l'atelier doit présenter les caractéristiques suivantes : des sols en matériaux durs et imputrescibles, des murs recouverts sur environ 1,75 mètre à partir du sol d'un revêtement lisse et facile à laver ;
- l'entreprise doit disposer d'un équipement qui comprend : des tables en matériaux imputrescibles, lisses, lavables et inoxydables, une chambre froide pour le stockage des produits à traiter, un magasin de stockage des produits finis, etc. ;
- le personnel doit être soumis par l'employeur à des actes de propreté corporelle (blouses propres, coiffes, bottes, etc.), et à un examen médical périodique ;
- l'entreprise doit disposer de blocs d'hygiène distincts pour les hommes et pour les femmes suffisamment éloignés des ateliers, des lavabos avec des antiseptiques et des vestiaires pour hommes et pour femmes ;

¹²⁴ Journal Officiel n° L137 du 08/06/1996, P.0024-0030.

¹²⁵ Direction des Pêches Maritimes, Conditions techniques pour pratiquer le mareyage à l'exportation des produits transformés, Notes de travail.

- le matériel de travail doit être désinfecté après chaque opération ;
- les déchets doivent être mis sans délais dans des récipients avec couvercle ;
- les colis pour l'expédition doivent être munis d'étiquette avec les mentions suivantes : produit du Sénégal ; nom ou raison sociale et adresse de l'entreprise ; numéro d'agrément de l'entreprise ; date de fabrication du produit ; nature du produit au départ ;
- la formation des usagers aux BPF/BPH ;
- une obligation est faite au responsable ou à son représentant de laisser les agents de la DOPM pénétrer en tout temps, de jour et pendant les heures de travail de nuit, dans toutes les parties de l'usine et de procéder à tous les examens.

En plus de ces dix pré-requis à l'obtention de l'agrément à l'exportation, la mise en œuvre du système HACCP dans les entreprises de la pêche se décline en douze (12) étapes, dont cinq (05) étapes préliminaires et sept (07) principes (confère Annexe n°7). Les cinq (05) étapes préliminaires à l'application du système HACCP dans les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal comprennent la constitution de l'équipe HACCP, la description du produit, l'utilisation attendue du produit, le diagramme de fabrication et la vérification sur le site du diagramme. A ces cinq (05) phases préliminaires s'ajoutent les sept (07) principes à l'application du système HACCP dont les cinq premiers constituent le « plan HACCP » et les deux derniers permettent de démontrer l'existence et le fonctionnement effectif du système HACCP. Il ressort de la description précédente que l'objectif de l'application du système HACCP dans les entreprises de l'industrie de la pêche est le « zéro défaut » et la « minimisation des erreurs » par un contrôle assidu et continu de la Qualité à tous les niveaux du processus de fabrication.

Les entreprises de l'industrie de la pêche agréées à l'exportation sont constamment invitées à respecter les principes BPF/BPH sous le contrôle permanent de l'autorité compétente. La DOPM devrait produire mensuellement des rapports de visites et de redressements des activités de contrôle de la qualité dans les différentes entreprises de l'industrie de la pêche, dans le pire des cas, elle retire à certaines leurs agréments à l'exportation qui est accompagné parfois d'un arrêt momentané de la production. Il est important de souligner qu'au début de l'introduction de la démarche HACCP, plusieurs entreprises de l'industrie de la pêche ont rencontré de nombreuses difficultés parce qu'elles n'étaient pas assez préparées aux changements. Le tableau 7.2 donne l'évolution des industries de la pêche en activité jusqu'en 2008.

Tableau 7.2 : L'évolution en nombre des entreprises de l'industrie de la pêche de 1999-2008

Années	Nombre total des entreprises	Entreprises en activité	Entreprises en arrêt
1999	80	57	23
2000	68	54	14
2001	71	55	16
2002	71	57	14
2003	70	60	10
2004	57	48	9
2005	57	52	5
2006	57	51	6
2007	60	53	7
2008	73	64	9

Source : Adapté des Rapports annuels 1999-2008 des activités de la DIC/DITP.

Les données du Tableau 7.2 montrent que le transfert de la démarche HACCP a entraîné au départ un grand choc dans l'économie nationale du Sénégal, avec une moyenne annuelle de 17 entreprises à l'arrêt entre 1999-2002. Au fil du temps, la situation s'est considérablement améliorée avec une moyenne annuelle de 7 entreprises à l'arrêt entre 2003 et 2008.

En résumé, le transfert du MQT s'est effectué de façon différente au Burkina Faso et au Sénégal. Suivant l'analyse de Dimaggio et Powell (1983), l'adoption du MQT selon la démarche CQ s'est effectuée initialement de façon mimétique au Burkina Faso et d'une manière coercitive selon l'application du système HACCP au Sénégal. Elle suit une démarche davantage « down-top » au Burkina Faso et de type « top-down » au Sénégal.

Dans la section suivante, nous discuterons des changements induits suite à l'adoption du MQT dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal.

7.3 Les changements induits suite à l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal

La description précédente des processus d'adoption du MQT dans les entreprises du Burkina Faso et du Sénégal montre que la recherche de la Qualité est une activité difficile, continue et souvent très longue. L'introduction du MQT dans une entreprise demande généralement d'importants changements organisationnels et structurels en termes d'investissements dans la formation et les infrastructures, de mobilisation des hommes autour de la nouvelle vision et de la révision du système classique de management qui devrait désormais privilégier la participation « active » et l'implication « effective » de tous les membres de l'organisation (Ishikawa 1985).

Dans cette section, nous décrivons les différentes entreprises étudiées, les changements organisationnels et structurels induits dans chacune d'elles suite à l'adoption du MQT tout en analysant les barrières au développement de cette approche de management au Burkina Faso et au Sénégal.

7.3.1 La présentation des études de cas au Burkina Faso et au Sénégal

Il a été déjà notifié dans le chapitre 6 que Sept (07) études de cas approfondies ont servi à approcher la pratique du MQT et les changements des styles de management induits au Burkina Faso et au Sénégal. Nous présenterons succinctement les cas d'entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal.

- **Trois études de cas au Burkina Faso**

L'étude empirique sur l'institutionnalisation de la démarche des CQ et MQT au Burkina Faso a porté essentiellement sur trois cas d'entreprises industrielles : la Société Africaine de Pneumatique (SAP)¹²⁶, la Société Nouvelle Sucrière de la Comoé (SN-SOSUCO) et la Société Burkinabé de Fibres Textiles (SOFITEX). Ces trois entreprises burkinabé ont été retenues dans la présente étude au regard de la place de choix qu'elles occupent dans le secteur industriel et l'économie burkinabé en termes de capacité de création d'emplois, de satisfaction des besoins primaires des populations et de leur contribution significative à la valeur ajoutée nationale. En plus, le choix de ces entreprises burkinabé a été motivé par leur longue expérience et leur fonctionnalité entretenue dans l'application de la démarche CQ.

¹²⁶ La SAP a été étudiée seulement dans le cadre des études de cas (2006-2007) dès lors qu'elle était l'une des entreprises les plus actives dans la démarche CQ depuis son expérimentation au Burkina Faso en 1989.

La Société Africaine de Pneumatique (SAP)

La SAP est l'une des plus vieilles et performantes entreprises manufacturières du Burkina Faso qui a démarré ses activités en février 1974 et dont le siège social est à Bobo-Dioulasso. Elle est une Société Anonyme privée au capital de 9 800 000 070 de FCFA qui emploie actuellement 148 travailleurs permanents et 220 temporaires. La SAP a pour activités principales la fabrication et la commercialisation des pneumatiques et chambres à air pour les engins à deux roues et des articles techniques en caoutchouc sur commande. En 1984, le service contrôle de Qualité fut créé avec la mise en place du suivi du contrôle de la conformité aux spécifications. En 1987, ce service est érigé en direction sous l'appellation de « Direction de la Recherche et du Développement » (DRD). La SAP fait partie des dix entreprises pilotes à avoir adopté le système de management de qualité selon la démarche CQ au Burkina Faso. Elle est très active et assidue dans la pratique du management de la Qualité et compte actuellement 13 CQ fonctionnels dont ceux étudiés sont : « Cercle Avenir », « Cercle Baogo » (signifie en langue mooré « la recherche du gain »), et « Cercle Harmonie ». En 2004, la SAP a été identifiée dans le cadre du « Programme Qualité de l'UEMOA » pour s'engager dans un processus de certification à la norme ISO 9001. Selon les propos de plusieurs personnes interviewées dans ladite société et du Secrétaire permanent de l'ABMAQ, la réussite de la démarche CQ à la SAP s'explique par la confiance et l'engagement total de la Direction Générale dans cette stratégie de management de la Qualité comme un facteur central de performance et de compétitivité. Toutefois, il est important de noter que la SAP est menacée par les produits concurrentiels qui rentrent de façon frauduleuse de la sous-région et des pays asiatiques. Cette situation a conduit la société à redoubler d'efforts dans le positionnement de ses produits sur le marché local et régional par une attention accrue à l'amélioration continue de la Qualité.

La Société Nouvelle Sucrière de la Comoé (SN-SOSUCO)

La SN-SOSUCO est une société anonyme d'économie mixte au capital de 6 031 050 000 de FCFA. Son siège social se situe à Banfora (province de la Comoé) avec une représentation commerciale à Ouagadougou. Initialement créée en 1965, la société compte actuellement 1084 travailleurs permanents (1051 hommes et 33 femmes), 430 travailleurs saisonniers et entre 1500 à 2000 travailleurs journaliers avec 20% de femmes.

La SN-SOSUCO a essentiellement pour objectif la culture de la canne à sucre, la fabrication du sucre blond et blanc, le conditionnement et la vente du sucre sur le marché local et à l'exportation, la valorisation des sous-produits et l'expérimentation de nouvelle culture. Sa capacité de production de canne à sucre atteint 90 tonnes à l'hectare pour 4000 hectares de terre exploités par la société. Les activités industrielles sont mécanisées et à la chaîne à travers son usine qui est composée de l'épuration sucrerie et raffinerie et de l'agglomérie. Le processus de fabrication est composé d'une dizaine d'étapes qui vont de la préparation de la canne au séchage et stockage du sucre en sachets ou en carreaux. Une partie de la production est exportée et le reste est vendu sur le marché local par des intermédiaires grossistes agréés par la SN-SOSUCO.

La SN-SOSUCO a adopté la démarche CQ en 1994 et est membre de l'ABMAQ depuis juillet 1995. Elle compte une vingtaine de CQ dont 7 sont fonctionnels : « Cercle Energie », « CQ Mougou » (signifie en langue dioula « patience »), « CQ Lonia » (signifie en langue Bambara « connaissance »), « CQ Vision », « CQ Benkadi » (signifie en langue Bambara « le consensus ou l'entente »), « CQ Saniya » (signifie en langue dioula « rendre propre »), « CQ Baragnouman » (signifie en langue dioula « le travail bien fait »), « CQ Les Sucriers ». Les deux premiers CQ ont été retenus dans la présente étude.

L'exportation du sucre biologique de la SN-SOSUCO est sous le contrôle de la société ECOCERT SA (France) qui a été accréditée à cet effet en 2003. Un manuel de Qualité est en phase d'élaboration et actuellement 40% des procédés de travail ont été écrits.

La vision de management de la Qualité est actuellement développée à la SN-SOSUCO. Selon les personnes interviewées, les CQ ont joué un grand rôle dans la survie de l'entreprise qui a rencontré ces cinq dernières années de nombreux problèmes organisationnels et de gestion suite à la démission en 2004 de son Directeur Général.

La Société Burkinabé de Fibre Textile (SOFITEX)

Le coton a toujours été un élément de l'assolement des exploitations paysannes africaines afin de satisfaire les besoins domestiques de cotonnade. Cependant, les besoins industriels nés de la colonisation ont motivé la promotion et le développement de cette culture de rente. C'est dans ce contexte que la Compagnie Française pour le Développement des Textiles (CFDT) s'est installée au Burkina Faso afin d'organiser au mieux la culture du coton qui jusqu'alors était cultivé de façon traditionnelle.

Ainsi, la SOFITEX tire son origine de la CFDT. Créée en 1978 et après avoir subi plusieurs restructurations, la SOFITEX est actuellement une société anonyme d'économie Mixte au capital de 4 400 000 000 de FCFA repartie entre l'Etat (35%), le Groupe DAGRIS (34%), l'Union Nationale des Producteurs de Coton (30%) et un pool bancaire dont la BICIA et la BIB (1%). Elle compte 2339 travailleurs permanents et plus de 1000 saisonniers. Principal opérateur de la filière coton au Burkina Faso, le classement et l'analyse de la qualité des productions de la SOFITEX font de « l'or blanc » burkinabé l'un des plus appréciés au monde. Depuis 1998, le Burkina Faso est toujours confirmé dans sa quatrième place mondiale en termes de classement de la qualité du coton, juste après les Etats-Unis, la Grèce et le Pakistan. La SOFITEX commercialise le coton burkinabé partout dans le monde. Au cours de ces dix dernières années, on enregistre une augmentation sensible de ses exportations vers certains pays de l'Asie (Thaïlande, Indonésie, Vietnam), de l'Amérique Latine (Colombie, Venezuela), de l'Europe (Allemagne, Portugal et Italie) et de l'Inde¹²⁷.

En effet, la SOFITEX a récemment développé une culture de Qualité qui va de l'organisation interne de l'entreprise à celle des acteurs externes : la disponibilité d'un laboratoire équipé de haute technicité pour la réalisation de multiples tests de Qualité ; la formation des chargeurs pour un transport adéquat des balles de coton ; la sensibilisation et la formation des producteurs pour améliorer la qualité de la fibre à travers une sélection rigoureuse des semences ; une meilleure utilisation des pesticides, le contrôle et le suivi permanent des champs de coton. La SOFITEX a une longue expérience dans la pratique des CQ qu'elle est en train d'étendre à ses usines régionales. Elle compte actuellement 23 CQ fonctionnels repartis dans plusieurs régions dont les plus importants sont : « Cercle lumière », « Cercle Benkadi », « Cercle Sanya », « CQ Progrès », « CQ Djiguitougou » (signifie en bambara « Faire renaître la confiance »), « Cercle avenir », « Cercle Performance », « Cercle Espoir » et « Cercle Yelen » (signifie en bambara « être éclairé »). Un intérêt a été accordé aux trois derniers CQ dans notre étude.

La dénomination des CQ dans les trois entreprises burkinabé étudiées montre que les employés se sont appropriés le concept dans le langage régional dominant (le « dioula ») et le sens de chacun d'eux exprime une vision endogène de changement organisationnel et de

¹²⁷ Pays très attentif et exigeant en matière de qualité du coton, le classement récent de la SOFITEX dans l'échiquier des fournisseurs de coton les plus fiables de l'Inde, confirme le prestige de l'or blanc burkinabé.

management (« Mougou-Patience », « Lonia-Connaissance », « Benkadi-Consensus », « Saniya-hygiène », « Baragnouman-Travail bien fait », « Djiguitougou-Faire renaître la confiance », « Yelen-Etre éclairé »).

- **Quatre (04) études de cas au Sénégal**

Le secteur halieutique tire son dynamisme de son industrie de la pêche qui regroupe essentiellement quatre composantes en dehors des établissements connexes :

- *les armateurs purs* : constitués de chalutiers congélateurs qui, après les captures, font un traitement à bord qui se termine par la congélation et la mise en cartons, donnant ainsi des produits manufacturiers frais prêts à l'exportation dès l'arrivée du bateau au quai ;
- *les transformateurs purs* : ce sont des unités à terre avec une certaine diversité tenant à la taille des lignes de fabrication, du mode de traitement (congélation et frais) ;
- *les entreprises intégrées* : elles sont des entreprises de transformation orientées vers une intégration verticale (disposent de leurs propres armements) dans le souci d'assurer un certain contrôle sur l'approvisionnement ;
- *les conserveries* : historiquement, elles représentaient les premières implantations industrielles du secteur au Sénégal dans les années 1950. Elles sont constituées essentiellement de l'industrie thonière dont le nombre s'est sensiblement réduit de sept (07) en 1960 à deux (02) en 2003 et puis à une seule conserverie (SE-SNCDS) depuis 2006, suite à des crises régulières dans la filière. Malgré les énormes problèmes rencontrés actuellement par la filière thonière (approvisionnements, conditions d'exploitation, financement de la commercialisation, réduction de la capacité de production de 50%) et au regard de son importance dans l'économie nationale, l'Etat sénégalais cherche à la relancer avec l'élaboration d'un projet de fusion entre les entreprises PFS et SE-SNCDS. En effet, la filière thonière représentait encore jusqu'en 2005 environ 2200 emplois directs et 2000 emplois indirects, avec une valeur ajoutée estimée en 2000 à 7,9% de la valeur ajoutée de toute la filière halieutique sénégalaise¹²⁸.

En somme, c'est grâce à l'industrie de transformation des produits de la pêche, à travers les exportations, que le secteur de la pêche occupe le premier poste de pourvoyeur de devises de l'économie nationale. Le volume des exportations s'est multiplié par 17 entre 1970 (5085 tonnes) et 2002 (87567 tonnes). Ces dernières années, les niveaux de la Valeur Commerciale Estimée (VCE) sont restés relativement élevés car la chute des volumes de production de 30% entre 1999 et 2002 n'a induit qu'une perte de valeur insignifiante de 2%¹²⁹.

L'étude de cas au Sénégal a porté sur quatre (04) entreprises de transformation des produits de la pêche dont deux (02) conserveries (PFS et SE-SNCDS), une (01) entreprise intégrée (SP) et une (01) entreprise de transformation pure (Amerger Casamance). Toutes ces quatre entreprises sont soumises depuis 1996 à l'application des principes HACCP.

¹²⁸ Ministère de l'Economie Maritime et des Transports Maritimes (MEMTM), DITP, Division des Inspections et du Contrôle (DIC), Termes de référence pour une étude portant sur la création d'une plateforme de transformation de thon au Sénégal par la fusion de SE-SNCDS et PFS, jeudi 11 août 2005, Dakar.

¹²⁹ MEMTM/ DITP/DIC, Note relative à l'état des lieux de la crise des grandes entreprises de la pêche, p.1, Op. Cit.

Sénégal Pêche (SP)

Située à Dakar, l'une des zones de pêche les plus riches de l'Afrique Occidentale, Sénégal Pêche s'étend sur 2 ha de terrain et est une société de droit sénégalais au capital de 100 000 000 de FCFA. Elle fabrique et commercialise essentiellement des produits élaborés et des poissons entiers qui représentent respectivement 60% et 40% de la production totale. Les produits élaborés sont destinés principalement à l'exportation vers l'Europe (France, Espagne, Allemagne, Pays Bas, Italie et Grèce) et l'Asie (Hong Kong et Japon). La société Sénégal Pêche emploie actuellement 180 permanents et près de 1000 journaliers. Elle est une filiale du Groupe China International Fisheries Corporation (C.I.F.C). Ce groupe est la plus importante société de pêche en République populaire de Chine, mais également la plus grande flotte industrielle du monde. Il possède 60 filiales, 500 bateaux présents dans les 5 océans, 20 grandes usines et 40 chaînes de productions conformes aux normes européennes et emploie 40 000 personnes grâce à son dynamisme et son professionnalisme.

La société Sénégal Pêche, qui est née de la coopération entre le Sénégal et la République populaire de Chine, est érigée de Foods Fisheries. Sa nouvelle appellation date de la reprise des relations diplomatiques en 2001 entre les deux nations après la rupture de 1997. Elle a été classée leader de l'industrie de la pêche du Sénégal en 2001 en termes de premier employeur et investisseur de son secteur et cinquième investisseur national (BIE 2001)¹³⁰. Elle a actuellement perdu un peu de sa notoriété par son absence sur le classement 2005 des dix meilleures entreprises de la pêche du Sénégal (BIE 2005)¹³¹.

Amerger Casamance

Située à Dakar, la société Amerger Casamance est actuellement une entreprise de traitement et de transformation des produits halieutiques, rachetée en 2003 par le Groupe Espagnol « SA Edouardo Vieira ». Elle a été initialement créée en 1980 et a commencé ses activités dans l'exploitation de la crevette en Casamance.

L'évolution et la diversification de ses activités ont conduit la société à s'installer à Dakar. Elle est actuellement spécialisée dans les produits élaborés en congelés (poisson entier, céphalopodes, filet de sole, crevette, murex, thon) qui représentent 90% de sa production et fait également du frais (filets de sole, poisson entier, seiche entière pelée, thon). Amerger Casamance a actuellement un capital de 6 000 000 000 de FCFA, emploie 64 permanents et plus de 500 journaliers. Son unité de production a une capacité d'environ 10 000 tonnes de produits finis par an avec une technologie basée sur la réfrigération et la congélation.

Amerger Casamance est aujourd'hui considérée comme une usine pilote dans son secteur d'activités. La production de la société dans le filetage et les produits élaborés représentent près du 1/3 de la totalité des exportations du Sénégal. Elle exporte prioritairement vers la France (58%), l'Italie (19%), l'Allemagne (6%), l'Espagne (6%), la Belgique (2%), la Suisse (2%), le Pays Bas (1%) et la Côte d'Ivoire (4%).

L'entreprise était engagée avant l'application du système HACCP dans un processus certification ISO que le Groupe a rejeté après le rachat de la société.

Société d'Exploitation-Société Nouvelle de Conserverie du Sénégal (SE-SNCDS)

¹³⁰ Bulletin d'Information Economique (BIE) n° 478, semaine du 10 au 17 octobre 2001, 29^{ème} classement des industries du Sénégal, Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar.

¹³¹ BIE (2005), Op. Cit.

L'actuelle Société d'Exploitation-Société Nouvelle de Conserverie Du Sénégal (SE-SNCDS) a été initialement fondée en 1968 par le Groupe conserveur français « Pêcheurs de France ». L'entreprise prend la dénomination de Conserverie Du Sénégal (CDS) en 1976 avec une participation de 35% du Fonds de Promotion Economique (FPE) de l'Etat sénégalais au capital. En 1981, la CDS devient la Société Nouvelle de Conserverie Du Sénégal (SNCDS) après son rachat par une famille sénégalaise qui détenait à l'époque 65% du capital. La SNCDS, après des difficultés liées à une crise de la filière thon en 1998 et le départ de son partenaire privilégié, a été nationalisée en 2000 avec une participation de 54% pour le FPE et de 46% pour la SNCDS dans laquelle le FPE détenait déjà 50% du capital. Cette nouvelle restructuration de la SNCDS qui a donné naissance à la SE-SNCDS en février 2001 est une volonté du gouvernement de sauver la filière de transformation du thon qui a une longue tradition de près de 40 ans au Sénégal.

La SE-SNCDS compte actuellement un capital de 1 570 000 500 de FCFA et emploie 146 permanents et entre 800 à 1000 journaliers. Elle s'étend sur une superficie de 40 000 m² avec une ouverture directe sur le quai de débarquement. La capacité de production de la SE-SNCDS qui est de 30 000 tonnes par an est concentrée uniquement sur la transformation du thon en plusieurs gammes de boîtes de conserves : grands et petits formats de thon au naturel et entier à l'huile, des miettes et des chunks. Les marchés de la SE-SNCDS sont essentiellement l'UE (France, Pays Bas et Angleterre) et les pays du Maghreb (Maroc et Tunisie) et la Libye.

Pêcheries Frigorifiques du Sénégal (PFS)

Repris par un groupe de Libano-Sénégalais depuis 1997, la société PFS est née en 1966 sous la dénomination de Société Africaine pour l'Industrie du Bateau (SAIB), une petite unité de conserve de la sardine. En 1973, la SAIB en partenariat avec la société Pêche et Froid France (PFF) ont créé Sénégal Pêche et Froid (SPF) qui fabrique la conserve du thon et de la sardine en bouteille. Elle a été rachetée en 1986 par le Groupe français « Pêche et Froids » pour devenir en 1990 la société « Pêche et Froids du Sénégal ».

Depuis sa reprise en 1997, PFS emploie actuellement 112 permanents et un nombre variant de 500 à 1000 journaliers. L'héritage de PFS en matière de conserverie de thon est riche. Dès lors, elle propose une large gamme de produits en petits et gros boîtages : conserve de thon, « Albacore » (yellowfin) et « Listao » (Skipjack) au naturel, à l'huile d'olive et de tournesol. En 2002, en partenariat avec Pack Nature, PFS a développé en plus des produits en boîtes une nouvelle gamme de produits en poches souples stérilisées sous vide : la tranche de thon en poche (format individuel et collectif) et les émincés de thon en poche qui se déclinent au naturel, à l'huile d'olive et à l'huile de tournesol.

Toutefois, malgré sa bonne capacité de production et sa créativité, la société rencontrait déjà en 2004 de sérieux problèmes de financement de son approvisionnement en matières premières et de commercialisation de ses produits¹³².

En somme, la présentation des quatre études de cas au Sénégal montre que par la nature de l'industrie de la pêche, les entreprises prônaient déjà avant l'application du système HACCP une politique de contrôle de Qualité, mais avec une conception traditionnelle plus restrictive à la recherche de la conformité « qualité du produit ». Malgré le contexte international de crise

¹³² Ministère de l'Economie Maritime et des Transports Maritimes (MEMTM), DITP, Division des Inspections et du Contrôle (DIC), Note relative à l'état des lieux de la crise des grandes industries de la pêche, 2005, Dakar.

institutionnelle et économique pendant l'application du système HACCP, les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal, à l'image de leurs homologues burkinabé étudiés, devraient désormais opérer de grands changements organisationnels pour assurer leur survie. Certaines de ces entreprises sénégalaises qui ont été reprises par des groupes étrangers (cas Sénégal Pêche et Amerger Casamance) ont moins souffert des crises de la filière halieutique que d'autres dont le dépôt de bilan de PFS en 2006 et les difficultés financières courantes rencontrées par la SE-SNCDS.

Après une présentation succincte des cas d'entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, il importe d'analyser les changements organisationnels et structurels induits dans ces dernières suite à leurs engagements dans les programmes de MQT.

7.3.2 Les changements organisationnels et structurels dans les entreprises étudiées

L'étude montre que les changements induits par la pratique du MQT au Burkina Faso et au Sénégal varient selon le concept utilisé : la méthode HACCP ou la démarche CQ. Tandis que l'adoption du système HACCP nécessite d'importants investissements (matériel et humain) et une réorganisation totale du système de travail et de management, la démarche CQ est beaucoup plus une activité organisationnelle plus volontariste et flexible. Par ailleurs, l'étude montre également que les niveaux et les stratégies de changements induits par l'adoption du MQT diffèrent d'une entreprise à une autre, selon qu'elle dispose au préalable d'une culture de Qualité ou non. En effet, l'expérience montre que les entreprises qui réussissaient facilement leur programme de MQT sont généralement celles qui prêtaient de façon informelle une attention au contrôle de la Qualité (Ishikaya 1985). A ce propos, les changements induits suite à l'introduction de la démarche HACCP au Sénégal se sont effectués de manière brutale ou évolutive dans certaines entreprises de la pêche (Simen 2003) et de manière fatale pour d'autres (soldée par de dépôts de bilans)¹³³. Par contre, au Burkina Faso, les changements qui se sont opérés de manière souple et progressive sont perceptibles surtout au niveau de la conception du travail des employés et du système de production.

Dans les lignes suivantes, nous analyserons les principaux changements induits dans les entreprises suite à l'adoption des CQ au Burkina Faso et du concept HACCP au Sénégal.

- **Au Burkina Faso**

L'implantation des CQ au Burkina Faso a apporté des changements significatifs aussi bien sur le plan organisationnel que de la performance des entreprises étudiées. Les membres des CQ étudiés s'accordent sur le fait que l'adoption de cette nouvelle démarche de management de Qualité a été un moyen de survie de leurs entreprises face à la mutation perpétuelle de l'environnement économique et concurrentiel actuel :

« Les répercussions de l'identification des problèmes par les CQ sur la performance économique ont été importantes [...] En effet, l'on peut dire que c'est grâce aux CQ que l'entreprise I_{Bf} n'a pas fermé ses portes, se maintient sur l'échiquier industriel du pays et auxquels la société doit aujourd'hui sa performance et sa notoriété » (Directeur des Ressources Humaines et Coordonnateur CQ de l'entreprise I_{Bf}, Burkina Faso, 2006).

¹³³ Ce fut le cas de la société PFS en 2006.

« Tous les problèmes traités sous forme de thèmes ont apporté un plus en termes de productivité, mais il s'agit là de données dont ne disposent pas les CQ. L'identification et la résolution de certains problèmes par les CQ ont permis à l'entreprise 2_{Bf} de faire face aux nombreuses difficultés rencontrées ces dernières années » (Directeur de la Production et de l'Exploitation et Coordonnateur CQ de l'entreprise 2_{Bf}, Burkina Faso, 2006).

Le premier changement à observer dans les activités des CQ au Burkina Faso est l'enrichissement et l'élargissement de la structure organisationnelle des entreprises par la création du poste de « responsable Qualité » et la reconnaissance de la fonction de management de la Qualité. Cette fonction est érigée dans certaines entreprises en une direction à part entière (Cas entreprise 1_{Bf}) et dans d'autres, elle constitue un service principal de la Direction de production et de l'exploitation (Cas entreprises 2_{Bf} et 3_{Bf}).

La deuxième contribution des CQ a été leur capacité à identifier et souvent à résoudre de façon innovatrice certains problèmes organisationnels cruciaux. En effet, dans les trois entreprises étudiées, les CQ ont inventé des procédés, des machines et des accessoires pour le système de production qui étaient auparavant commandés de l'extérieur du Burkina Faso à des prix plus élevés et qui étaient parfois inadaptés au processus de fabrication local. Par exemple dans l'entreprise 1_{Bf}, le « Cercle Avenir » a inventé une machine à moudre à 1 000 000 de FCFA alors que son coût à l'importation devrait varier entre 17 et 22 000 000 de FCFA. En plus, la Qualité et le marché des produits se sont améliorés suite à l'invention du collecteur de condensateur à eau par le « Cercle Harmonie ». Dans l'entreprise 2_{Bf}, l'invention d'un procédé par le « Cercle Mognou » a rallongé de deux ans la durée de vie de la chaîne de transporteur-distributeur de bagasses qui a permis à la société de faire des économies d'échelles de 250 000 000 de FCFA. Pour l'entreprise 3_{Bf}, le « Cercle Performance » a conçu de nouveaux verrous améliorés plus durables qui ont favorisé le bon fonctionnement des machines, ce qui a permis de réaliser des économies d'échelles d'environ 2 000 000 de FCFA pour 176 unités produites. Dans cette société, la confection d'un chariot par le « Cercle Yelen » a permis de réduire de moitié le nombre d'opérateurs et l'effort de manutention lié au travail des employés.

Le tableau 7.3 montre que le dynamisme des CQ a permis aux entreprises étudiées de survivre malgré la complexité de l'environnement concurrentiel, avec une évolution en dents de scie de leurs chiffre d'affaires entre 2003 et 2008.

Tableau 7.3 : L'évolution du chiffre d'affaires des entreprises burkinabé étudiées de 2003 à 2008

RAISON SOCIALE	Chiffre affaires en milliards de francs CFA					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
entreprises 1 _{Bf}	3,257760272	3,351224542	3,643238975	3,784881937	3,96374186	3,979341141
entreprises 2 _{Bf}	14,583085 861	12,649554999	13,721504047	11,735240183	9,446797786	13,77566671
entreprises 3 _{Bf}	169,499811276	204,939966328	170,342491383	190,243499606	184,305795762	137,150788594

Source : Par les soins de l'auteur, données adaptées des documents financiers internes aux entreprises étudiées.

Les résultats économiques et sociaux obtenus par les CQ de ces entreprises ont été rendus possibles grâce à leur constitution en « *community of practices* » (membres pluridisciplinaires) qui leur a permis d'adopter et d'adapter les différentes méthodes et techniques de contrôle de la Qualité à la résolution des problèmes spécifiques lors des

réunions hebdomadaires (Confère Annexe n°6) : la feuille de relevés, le brainstorming, le vote pondéré, les diagrammes d'Ishikaya (causes/effets), de Pareto et de Gantt, les graphes (linéaires, à bâtons, circulaires), la table de mérites et de démérites et le QQQQCP (Qui fait Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi). Ces techniques sont initialement testées et mises à l'épreuve pour arriver à la résolution d'un problème organisationnel donné. Lors des réunions hebdomadaires des CQ, nous avons observé la manière dont les membres conversaient et discutaient librement de l'adaptation de plusieurs méthodes de contrôle de la Qualité face à un problème donné et optaient démocratiquement à la fin pour une standardisation de la solution retenue. Il est important de noter que si les employés étaient restés confinés dans leur seul rôle traditionnel d'exécutants, ils auraient été incapables de produire les résultats économiques précédemment décrits, d'où l'importance de la *conversation*.

Les entretiens sur le fonctionnement des CQ dans les trois entreprises burkinabé étudiées montrent qu'au-delà de leurs contributions, leur mise en œuvre et leur développement présentent des contraintes qui seront décrites ultérieurement après l'analyse des changements réalisés dans l'industrie de la pêche au Sénégal conséquemment à l'application du système HACCP.

• Au Sénégal

Si l'adoption de la démarche CQ a été perçue comme une stratégie de développement du management participatif dans les entreprises burkinabé, l'application du système HACCP présentait un grand enjeu pour les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal : c'était une « question de vie ou de mort ». En effet, avant l'adoption de la méthode HACCP, les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal étaient généralement caractérisées par (Simen 2003) :

- une insuffisance et un mauvais état des ateliers et infrastructures de production ;
- des plans de production et de travail peu définis et inadaptés ;
- un système d'hygiène défaillant ;
- des problèmes récurrents de la qualité des produits exportés ;
- un nombre important de réclamations et de retour des produits ;
- des surcoûts suite au retour des produits, faute de respect des conformités de la Qualité ;
- un non-respect des délais de livraison et un manque d'attention aux besoins de la clientèle ;
- un système organisationnel classique où les fonctions modernes de la Qualité et des ressources humaines sont absentes ;
- un système de management de type fonctionnel et centralisé dans lequel la voix des employés au niveau exécutif était peu importante et entendue.

Toutefois, le respect des conditions d'application et des principes HACCP (Confère Annexe n°7) a entraîné un grand nombre de changements aussi bien dans l'organisation structurelle de l'entreprise que dans la manière de travailler et de traiter la clientèle. Les structures des entreprises de l'industrie de la pêche étudiées se caractérisent désormais par :

- une amélioration considérable dans l'aménagement des locaux pour répondre à un cadre de travail sain ;
- le renouvellement et les achats de nouveaux équipements et matériels de travail ;
- l'enrichissement et l'élargissement de la structure organisationnelle des entreprises par

- la création de nouveaux postes, services et directions ;
- la création de nouvelles chaînes et la modernisation du système de production ;
- la révision de l'organisation et des conditions de travail des employés.

Bien que ces entreprises aient été soumises à la même période aux principes HACCP, l'analyse de leur situation de départ montre que certaines étaient moins préparées que d'autres à faire face au nouveau changement institutionnel. Par ailleurs, les dispositions communes suivantes ont été appliquées et sont actuellement observables dans les entreprises de l'industrie de la pêche étudiées :

- un engagement écrit de la Direction Générale pour l'application des principes HACCP contenant une définition claire de la politique de Qualité adoptée par l'entreprise ;
- la mise à la disposition de l'entreprise d'un guide BPF/BPH pour le contrôle de la Qualité des produits de la pêche selon la démarche HACCP ;
- le recrutement d'un responsable Qualité, docteur en médecine vétérinaire ;
- la disponibilité d'un manuel HACCP adapté aux activités de la société contenant le « plan HACCP » de fabrication ;
- la disponibilité d'un laboratoire d'analyse interne pour l'auto-contrôle permanent ;
- la constitution d'équipes pluridisciplinaires de mise en œuvre (comité de pilotage) et de suivi (comité de direction) de la démarche Qualité ;
- l'application depuis 2005 du système de « traçabilité » du produit, c'est-à-dire la possibilité de remonter en cas de défaut constaté tous les processus de fabrication de l'origine à la commercialisation du produit.

En effet, toutes les entreprises de l'industrie de la pêche n'ont pas eu besoin de réaliser les mêmes niveaux d'investissements dans le renouvellement des locaux, des équipements et dans la formation des ressources humaines, ni de changer systématiquement leur système de fabrication et d'organisation du travail.

En dehors des dispositions communes, notamment les pré-requis et les conditions préliminaires précédemment décrits, chaque entreprise de l'industrie de la pêche étudiée a essayé de par ses propres réalités et disponibilités d'apporter les changements organisationnels nécessaires aux respects des principes HACCP et des normes de Qualité exigibles dans ce secteur d'activité spécifique :

- l'émergence d'une culture de Qualité dans l'entreprise 1_{Sen} s'est soldée par la transformation en 2000 du « service qualité » en une « Direction de la Qualité » et du recrutement d'agents auxiliaires de contrôle de la Qualité ;
- le même phénomène s'est observé dans l'entreprise 2_{Sen} par un enrichissement de l'organigramme à travers la création du « service de la Qualité » et du « service des ressources humaines » en 2003 qui devrait résorber le besoin pressant de développer le capital humain dans l'entreprise ;
- pour l'entreprise 3_{Sen}, le responsable de la Qualité a été simplement rattaché à la Direction Générale de l'entreprise et des chefs de zones ont été nommés en 1999 pour créer un feedback en termes de contrôle de l'hygiène sur les différentes lignes de la production ;
- enfin, à l'entreprise 4_{Sen}, le responsable de la Qualité a été également rattaché à la Direction générale bien qu'il partage le même bureau et travaille beaucoup plus en collaboration avec le « service de la Production ».

Par ailleurs, les observations faites sur les locaux et les infrastructures dans les entreprises de l'industrie de la pêche étudiées en 2004 et en 2007 permettent de faire trois remarques importantes :

- un effort d'amélioration continue de la qualité du cadre de travail dans toutes les entreprises étudiées ;
- un niveau d'amélioration du cadre de travail supérieur dans les filiales de groupes étrangers nouvellement créées et dotées d'une puissance financière importante (entreprises 1_{Sen} et 2_{Sen}) que dans les entreprises locales (entreprises 3_{Sen} et 4_{Sen}) ;
- également, la crise financière qui a frappé l'industrie de la pêche (surtout en 2005) n'a pas tellement touché les entreprises 1_{Sen} et 2_{Sen}, grâce au soutien indéfectible de leurs groupes respectifs qui disposent de leurs propres armements.

En outre, sur le plan économique, plusieurs investissements ont été réalisés par les entreprises de l'industrie de la pêche pour se conformer aux normes de la Qualité :

- l'entreprise 1_{Sen} a investi au moins 1 000 000 de dollars US dans l'achat de matériels (chaîne de pelage, fourchettes), le revêtement du sol et des plafonds des deux usines, l'aménagement des sections de production avec la création d'une nouvelle section de traitement des sèches et de calamars ;
- l'entreprise 2_{Sen} a investi pour sa part plus de 500 000 000 de FCFA entre 2003 et 2006 dans le dallage de la cour et le revêtement des sols et plafonds, la rénovation du local de déchets, le changement des vestiaires en placards plus adaptés au climat et non inoxydables par rapport aux précédents en fer, l'installation d'une station de traitement d'eau, l'acquisition de canaux à mousse plus indiqués pour la désinfection des tables de traitement, l'achat de machines sous vide et d'emballages plus performants, l'acquisition d'une décortiqueuse de crevettes qui facilite le travail des journaliers et accroît la capacité du traitement, la diversification des produits à travers la création d'une nouvelle section de thon en 2005 ;
- l'entreprise 3_{Sen} qui souffre encore d'un besoin en fonds de roulement de 3 000 000 000 de FCFA a dû, après le passage de l'inspection des experts de l'UE en avril 2007, dépenser immédiatement 200 000 000 de FCFA sur un prêt pour le revêtement du sol des chambres froides et du carrelage des murs, l'amélioration de son système de production à travers l'augmentation de la capacité de cuisson qui est passée de 18 à 26 bassines afin de réduire le temps d'attente du poisson entre le début du pelage et la cuisson, la création de deux lignes de pelage en inox facile à nettoyer, l'amélioration de la Qualité de l'emballage des boîtes et des cartons vides par un film plastique, l'amélioration de la productivité par la mécanisation du système de production, l'accroissement d'une à trois tenues vestimentaires par journalier dont la rotation fixée à deux jours devrait assurer permanemment l'hygiène corporelle des employés.

Toutefois, les efforts de réorganisations structurelles et d'investissements réalisés dans le cadre de l'application de la démarche HACCP ont eu des répercussions importantes sur les performances actuelles des entreprises de l'industrie de la pêche, en termes d'amélioration de la qualité des produits et des conditions de travail des journaliers, de la fidélisation de la clientèle, de la réduction des coûts de production et de commercialisation, de l'augmentation des parts de marché. Les personnes interviewées dans ces entreprises avancent sans réserve que le niveau de qualité de leurs produits est actuellement satisfaisant à travers les analyses microbiologiques (autocontrôle au laboratoire) qui ont été attestées par le dernier rapport du

contrôle externe des experts de l'UE en avril 2007. L'amélioration de la qualité des produits explique certainement l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises de l'industrie de la pêche étudiées décrite par le tableau suivant :

Tableau 7.4 : L'évolution du chiffre d'affaires de 2002 à 2008 dans les industries de la pêche étudiées

CA/Industries de pêche (en Millions FCFA)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Entreprise 1 _{Sen}	-	-	8,429730255	8,784666265	9,760740295	-	-
Entreprise 2 _{Sen}	13,977	8,861302464	12,467797994	8,449547150	7,819547457	7,551 762 965	6,749 302 675
Entreprise 3 _{Sen}	8,230	10,640	9,220	9,450	9,340	6,399	6,872
Entreprise 4 _{Sen}	-	-	-	-	-	-	-

Source: Par les soins de l'auteur.

Malgré la crise internationale persistante et celle du secteur de la pêche depuis 2005, la plupart des entreprises étudiées ont su maîtriser la baisse relative de leurs marchés, avec un accroissement continu de ceux de l'entreprise 1_{Sen} dont le chiffre d'affaires de mai 2007 représentait déjà 80% de celui de 2006¹³⁴. L'évolution des marchés à la baisse de l'entreprise 2_{Sen} a été également maîtrisée grâce à la création d'une nouvelle section de production qui a favorisé les exportations à destination de l'Amérique. Malgré l'évolution des marchés de l'entreprise 3_{Sen} en dents de scie, une nouvelle perspective de développement se présente à elle avec l'élargissement de son marché aux pays du Maghreb qui s'intéressent plus spécifiquement à un nouveau produit de la société. En plus de l'amélioration des marchés des entreprises étudiées, les réclamations clients qui étaient auparavant très importantes se sont beaucoup réduites. La baisse du nombre des réclamations clients s'explique par une tendance à l'assimilation des BPF/BPH et une application de la méthode de « traçabilité » qui limite de plus en plus les risques de non-Qualité et de coûts liés aux erreurs de manipulations humaines. Grâce au procédé de « traçabilité », les réclamations clients récurrentes qui portaient principalement sur les emballages et les étiquetages ont presque disparu dans l'entreprise 2_{Sen}. A ce propos, le responsable de la Qualité de cette société explique à quel point suite à une erreur humaine d'étiquetage, la « traçabilité » a pu limiter les coûts d'une réclamation liée à une grosse commande italienne à seulement onze cartons. Dans l'entreprise 1_{Sen}, une analyse des fiches de réclamations clients porte le nombre des plaintes à 4 en 2007 contre 11 l'année précédente. Selon la Directrice de la Qualité de cette société, les réclamations sont attribuables à une attitude de la Direction de Production qui est beaucoup plus axée sur la productivité que sur la qualité des produits et services. Le Directeur de Production et le responsable Assurance Qualité de l'entreprise 3_{Sen} ont également laissé entendre que les réclamations clients qui étaient le plus souvent liées à la présence de corps étrangers dans les emboîtements ont disparu à cause de l'assimilation des BPF/BPH par les journaliers et de l'amélioration du système d'emballages des boîtes et des cartons.

Par ailleurs, en plus de ses contributions économiques, l'application de la méthode HACCP dans les usines a eu des répercussions sur l'amélioration des conditions de travail des

¹³⁴ Selon le point de vue du Directeur commercial interviewé.

employés, notamment des journaliers et contremaîtres. Dans l'histoire de l'industrie de la pêche, autant d'investissements n'ont jamais été mobilisés comme pendant la période de l'adoption du système HACCP. En effet, les investissements réalisés dans les infrastructures visaient à la fois l'amélioration de la qualité des produits et des conditions de travail et de vie des employés. Avec le système HACCP, les journaliers et les contremaîtres reconnaissent une grande amélioration de leurs conditions et cadre de travail à travers l'application de nouveaux procédés, le renouvellement de certains équipements plus adaptés et la modernisation du système de production dans certains cas. Les changements apportés au travail des employés se manifestent à travers :

- l'amélioration des conditions techniques de travail : le remplacement des tables par des chaînes de pelage du poisson et la mécanisation de certaines lignes de production ;
- l'implication plus grande des employés dans les processus de fabrication des produits : l'instauration d'une forme de responsabilité à la fois individuelle et collective (confère Annexe n°9) ;
- une responsabilisation plus grande des contremaîtres par rapport au programme de contrôle de la Qualité ;
- le développement d'une stratégie de motivation à travers la sécurisation des emplois des travailleurs et le souci affiché de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Toutefois, il est important de noter que la politique de Gestion des Ressources Humaines (GRH) n'est pas encore bien développée car elle est un phénomène très récent dans les entreprises de l'industrie de la pêche :

- le Directeur des Affaires Financières (DAF) en charge du service personnel nous a confié qu'il n'existait pas encore une politique de GRH officielle à l'entreprise 3_{Sen}, faute de budget alloué à la formation des employés ;
- la même remarque a été faite par le chef de service du personnel de l'entreprise 1_{Sen}. Ce service a été nouvellement créé en 2005. Malgré sa jeunesse, ce service a su mettre en place un système de motivation des employés telles que la réduction du temps journalier de travail de 12 à 8 heures et les facilités d'accès aux crédits grâce à des garanties que l'entreprise 1_{Sen} fournit aux institutions financières de la place ;
- créé en 2003, le service des Ressources Humaines de l'entreprise 2_{Sen}, à travers le dynamisme et la capacité d'écoute de sa première responsable a, pour sa part, instauré une réelle politique de responsabilité sociale et de citoyenneté dans l'entreprise : la prise en charge des frais médicaux à concurrence de 50% de la valeur, la possibilité de disposer d'avances financières échelonnées sur dix mois pendant les fêtes religieuses et de fin d'années, des dons de pagnes à tout le personnel pendant la fête du travail célébrée chaque 1^{er} mai, la sensibilisation sur le VIH/SIDA, l'organisation de dons de sang et de la visite d'un médecin tous les deux jours et d'une sage-femme tous les quinze jours et la création d'un réfectoire pour le personnel à l'intérieur de la société.

La création d'un réfectoire à l'intérieur des entreprises de la pêche est fondamentale pour les employés lorsqu'on regarde la distance et l'emplacement des quais de pêche par rapport au centre de la ville. Contrairement à l'entreprise 3_{Sen} qui vient de créer en 2007 son réfectoire, l'entreprise 1_{Sen} doit y penser car cela ne peut qu'améliorer les conditions de travail des employés et la performance de l'entreprise.

En résumé, si l'adoption des démarches HACCP et CQ a permis la redynamisation de la situation économique et sociale des entreprises étudiées au Sénégal et au Burkina Faso, leur

mise en œuvre et leur développement vers une approche de MQT sont toujours contraints par un certain nombre de facteurs. La section suivante définira les difficultés liées à la pratique du MQT au Burkina Faso et au Sénégal.

7.3.3 Les enjeux au développement du MQT au Burkina Faso et au Sénégal : barrières et perspectives

L'adoption du MQT, selon les démarches CQ et HACCP, a induit de nombreux changements organisationnels et économiques qui ont permis la stabilisation des économies nationales et à la plupart des entreprises étudiées de rester encore sur l'échiquier industriel burkinabé et sénégalais. Toutefois, plusieurs contraintes se sont opposées, d'abord à l'introduction et ensuite au développement de la démarche MQT au Burkina Faso et au Sénégal. Dans les lignes qui suivent, nous commencerons par présenter les problèmes généraux qui influencent le bon fonctionnement des entreprises avant de discuter spécifiquement des barrières et des perspectives au développement du MQT au Burkina Faso et au Sénégal.

- **Des problèmes généraux des contre-performances des entreprises étudiées**

L'analyse du champ de l'étude effectuée dans le chapitre 6 fait ressortir un certain nombre de problèmes généraux (structurels, institutionnels et socioculturels) qui pourraient influencer le fonctionnement et le développement des entreprises en Afrique occidentale et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal. En effet, l'encadrement burkinabé et sénégalais interviewé (confère Annexe 10.2) insiste sur les problèmes structurels et institutionnels qui varient d'un pays ou d'un secteur d'activité à un autre. Les managers burkinabé et sénégalais interviewés déplorent surtout le dysfonctionnement des institutions de normalisation et de réglementation des marchés qui encourage l'instauration d'une concurrence déloyale avec la rentrée frauduleuse de produits douteux d'origines diverses. Selon ces derniers, le cadre environnemental actuel créé par les processus d'intégration régionale semble favorable au développement de leurs entreprises, mais l'application des normes et règlements juridiques régissant le fonctionnement des marchés et des institutions n'est pas respectée. Selon l'analyse des données d'entretiens semi-structurés (confère Annexe n°13), près de 48.80% des managers interviewés avancent que l'environnement national et international actuel est favorable à l'investissement privé : la stabilité sociopolitique, la disponibilité en matières premières locales nécessaires au fonctionnement de la plupart des entreprises agroalimentaires étudiées au Burkina (céréales, coton, canne à sucre), un code des investissements incitatif, l'uniformisation des textes et taxes dans l'espace UEMOA, l'ouverture et l'élargissement des marchés (l'augmentation des exportations dans l'espace et vers l'Occident). Par ailleurs, 51,20 % de l'encadrement burkinabé et sénégalais interviewé pense également que ce même environnement est préjudiciable au développement de leurs entreprises : la faiblesse de la part de marché en raison du taux de change international, le manque de matières premières pour l'industrie de la pêche et les huileries au Sénégal, la non-réglementation de la concurrence dite imparfaite ou déloyale, la menace sérieuse des produits manufacturés asiatiques, les taux élevés des taxes et impôts intérieurs (notamment la TVA), et la crise politique et conjoncturelle en Côte d'Ivoire depuis 2002 qui handicapent les entreprises exportatrices du Burkina Faso en les orientant vers d'autres ports plus éloignés et plus onéreux comme le Ghana et le Togo.

Si le problème de la disponibilité en matières premières ne se pose pas au Burkina Faso, elle constitue actuellement une menace à la survie et à la performance des entreprises de l'industrie de la pêche et de transformation de l'arachide au Sénégal, deux principales

activités productrices et exportatrices du pays. En effet, pendant l'investigation de terrain au Sénégal, des dysfonctionnements dus au manque de produits de la pêche ont été constatés dans deux des entreprises étudiées (entreprises 3_{Sen} et 4_{Sen}). Malgré la forte demande exprimée de leurs produits sur les marchés européens, ces dernières ont connu une baisse de leur capacité de production ou des arrêts momentanés de leurs usines de fabrication. Cette situation contribuait à abattre le moral du personnel et des journaliers, toute chose qu'on pouvait lire dans leurs humeurs et à travers les files d'attentes quotidiennes souvent désespérées pendant des jours. Monsieur M. Goudiabi, un des premiers responsables chargés de la normalisation de la filière de la pêche au Sénégal, a laissé entendre que le problème de la rareté des matières premières s'explique par la surexploitation et/ou la mauvaise exploitation des eaux maritimes aussi bien par les pêcheurs étrangers que sénégalais qui pratiquent des méthodes de pêche artisanale sans aucun respect des normes réglementaires.

Par ailleurs, si la disponibilité des matières premières constitue l'un des grands blocages du développement des secteurs industriels prioritaires et émergents du Sénégal, les managers burkinabé interviewés se plaignent surtout des coûts de facteurs de production exorbitants qui handicapent la rentabilité et la compétitivité de leurs entreprises. L'état des coûts des facteurs de production dans l'espace UEMOA s'est considérablement accru depuis 2002 avec la crise politique et conjoncturelle en Côte d'Ivoire, surtout pour les entreprises exportatrices du Burkina Faso et du Mali. Dans son programme de Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP 2004, 37) et lors des différentes rencontres annuelles secteur privé-gouvernement burkinabé, il est ressorti qu'en « *dehors du secteur des télécommunications, où des améliorations significatives sont observables, les coûts des facteurs de l'énergie (électricité) et de l'eau pèsent encore sur la compétitivité des unités de production* » au Burkina Faso¹³⁵. Le tableau ci-dessous permet de faire une comparaison de quelques éléments de coûts de facteurs de production dans les pays de l'espace UEMOA.

Tableau 7.5 : L'estimation des coûts de facteurs de production comparés dans l'espace UEMOA

Pays	Salaires mini. Fcfa/Mensuel	Electricité Fcfa/KwH	Eau Fcfa/m ³	Frais de base Téléphone (Fcfa la mn) ¹³⁶	Fret aérien paris (Fcfa/Kg)
Bénin	27 500	56,00	451,00	-	2 900
Burkina Faso	28 811	88,50	1040,00	50,00	3 000
Côte d'Ivoire	36 607	60,20	532,00	105,00	2 900
Guinée Bissau	20 000	161,00	205,00	85,00	
Mali	24 118	128,00	382,00	71,00	2 300
Niger	30 000	79,00	320,00	37,50	3 000
Sénégal	47 767	52,47	787,14	59,03	2 200
Togo	21 694	54,00	400,00	50,00	2 800

Source : Par nos soins, données www.izf.net/espace entreprise, 17/04/2006 et révisées en décembre 2007.

Lorsqu'on analyse le tableau 7.4, à l'exception du faible coût de la main d'œuvre et de la baisse relative des frais de communication à partir de 2004, le Burkina Faso est le pays de l'espace UEMOA qui supporte des coûts de facteurs de production les plus élevés, surtout dans le domaine de l'énergie (électricité, eau) et du transport en cause de son enclavement. Si l'énergie d'origine thermique est une faiblesse réelle des pays d'Afrique occidentale, à part le coût relativement élevé de l'eau et de la main d'œuvre, le Sénégal offre des services et des

¹³⁵ La question de coûts de facteurs de production est toujours mise sur la table chaque année lors de la rencontre annuelle secteur privé-gouvernement.

¹³⁶ La taxation de base est difficile à évaluer à cause de la disparité du temps retenu pour l'impulsion. Le temps de l'impulsion correspond à plus ou moins 3mn. Pour la Guinée Bissau, nous n'avons pas pu trouver à quel temps correspond l'impulsion de 85 Fcfa.

infrastructures bon marché et de meilleure qualité en matière d'électricité et de télécommunications. En définitive, les pays côtiers, en raison de leur situation géographique, semblent être plus propices à l'investissement en termes de coûts de facteurs de production que leurs homologues sahéliens et enclavés.

En plus des facteurs structurels et institutionnels, les perceptions des managers burkinabé et sénégalais interviewés corroborent avec la littérature récente qui met la culture africaine au centre du management des organisations en Afrique (confère chapitre 4 et Annexe n°1). En effet, 97,60% de l'encadrement interviewé (confère Annexe 10.2) s'accorde que la culture africaine influence la vie quotidienne de leurs entreprises. Toutefois, il distingue les dimensions culturelles de la tradition africaine à effets négatifs qui sont à minimiser (la notion africaine du temps et la pression communautaire) de celles qu'il juge importantes et qui pourront être intégrées dans la gestion de l'entreprise moderne en Afrique (l'entraide mutuelle, la solidarité, l'hospitalité et l'oralité). En effet, il ressort de ces données empiriques que les absences et retards constatés sur les lieux de travail ont généralement leurs sources dans les obligations communautaires : les activités informelles comme la participation des employés aux événements sociaux récurrents (décès, funérailles, maladies, mariages, baptême) et celle des dirigeants¹³⁷ aux cérémonies politiques de plus en plus fréquentes handicapent très souvent le fonctionnement quotidien des entreprises étudiées. Pourtant, aucun de ces facteurs socioculturels africains constatés n'est formellement notifié dans les manuels de procédures de gestion des entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal. Par conséquent, les dirigeants et managers sont souvent embarrassés par certaines situations communautaires face auxquelles ils sont obligés de prendre leurs responsabilités et des engagements individuels. Par exemple, le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'entreprise 3_{Bf} a raconté le dilemme dans lequel il a été emporté par les propos d'un employé :

« [...] Patron, si tu refuses de me donner une avance, mon enfant ou ma femme va mourir ».

Cette phrase a une très grande portée en Afrique et dans une telle situation d'obligation sociale, le DRH de cette entreprise pense qu'en plus de sa fonction officielle, il est obligé de jouer à la fois le « rôle de père de famille, de juge et de conseiller » dans l'entreprise.

L'expression de ces faits sociaux montre que la solidarité, l'hospitalité et l'entraide sont des valeurs congrues dans les comportements des Africains qui méritent d'être respectées en les intégrant dans les principes et les pratiques de management en Afrique. Toutefois, il faut reconnaître que la crise économique qui touche actuellement la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne a conduit les populations à adopter des attitudes au travail déplorables alliant la corruption, la méfiance et la recherche de l'intérêt individuel (Wanasika et al. 2011) qui sont des vices bannis au premier plan dans les sociétés traditionnelles africaines.

Les contraintes structurelles, institutionnelles et socioculturelles décrites montrent qu'il existe des barrières contextuelles spécifiques au développement du MQT dans les entreprises au Burkina Faso et au Sénégal.

¹³⁷ Les absences répétées des dirigeants d'entreprises pour se rendre aux cérémonies politiques ont surtout été énumérées dans les cas étudiés du Burkina Faso.

- **Les Barrières et perspectives au développement de la pratique du MQT**

La littérature récente insiste sur le fait que la pratique du MQT dans les entreprises varie d'un contexte national à un autre et est soumise à des contraintes culturelles et structurelles spécifiques (Tata et Prasad 1998; Thairu 1999; Juhl et al. 2000; Glover et Siu 2000; Yen et al. 2002; Gupta 2000; Wood et Caldas 2002; Mersha 2000; Pun 2001; Jun et al. 2004; Lagrosen 2003; D'Iribarne 2003; Isaksson et Wiklund 2002; Wankhade et Dabade 2005; Illa et Karsten 2007). En effet, l'introduction et l'application des démarches CQ et HACCP respectivement au Burkina Faso et au Sénégal sont actuellement soumises à un certain nombre de contraintes culturelles, institutionnelles et structurelles qui représentent des défis au développement du MQT dans ces deux pays.

Au Burkina Faso

Initialement, les principales contraintes à l'introduction et au bon fonctionnement des CQ au Burkina Faso ont été la restructuration des entreprises suite à la vague de privatisations entamées dans le cadre des PAS, l'analphabétisme du grand nombre d'employés et la mobilité des dirigeants et de l'encadrement burkinabé. En effet, l'apprentissage des techniques et principes de CQ aurait été facilité si les employés étaient scolarisés, ce qui n'est pas le cas dans la plupart des entreprises au Burkina Faso. Pour faire face à cette situation, l'ABMAQ et la coordination des CQ ont développé une stratégie qui consiste à adapter les formations à l'intention des employés dans les deux langues nationales dominantes du pays, le dioula et le mooré. Ainsi, pendant les réunions des CQ, les membres s'expriment librement et au choix dans l'une de ces deux langues. Si les différents coordonnateurs des CQ étudiés reconnaissent qu'au départ la formation des employés a été un processus difficile et long, ils affirment également qu'ils ont actuellement une bonne maîtrise des différentes techniques de CQ et en font un bon usage pour l'identification des problèmes et la standardisation des solutions.

Par ailleurs, le fonctionnement des entreprises au Burkina Faso a été marqué pendant une bonne période par une grande mobilité des dirigeants et de l'encadrement, liée parfois à des raisons politiques et tantôt à l'assainissement de l'économie nationale par la vague de privatisations. Cette situation n'a pas permis une certaine continuité des activités de CQ dans plusieurs entreprises burkinabé qui étaient pourtant pilotes dans cette démarche de management de la Qualité. Cette mobilité des dirigeants explique en grande partie la diminution du nombre d'entreprises membres de l'ABMAQ depuis l'introduction des CQ au Burkina Faso de 1989 à nos jours.

En plus de ces deux contraintes énumérées précédemment (l'analphabétisme des employés et la mobilité de l'encadrement), les entretiens réalisés dans les trois entreprises étudiées confirment les inquiétudes déjà exprimées par Lim (1999) et le Secrétaire permanent de l'ABMAQ quant aux perspectives de développement de la pratique du MQT au Burkina Faso : un engagement insuffisant de l'encadrement et de la hiérarchie dans les activités des CQ, le besoin d'un système de motivation des membres des CQ et une meilleure organisation de la programmation des groupes de travail pour permettre la régularité de la présence des membres des CQ aux réunions hebdomadaires. En effet, on note de nombreuses absences aux réunions alors que c'est au cours de celles-ci que les problèmes sont formulés sous forme de thèmes et débattus collégialement pour leur trouver des solutions consensuelles. Ceci ne manque pas de constituer des goulots d'étranglement nuisibles au bon fonctionnement des CQ. Aussi, les membres des CQ se plaignent de l'absence d'un système de motivation spécifique les concernant ainsi que du désintérêt de leurs supérieurs hiérarchiques

à l'égard de ce qu'ils font, bien qu'il s'agisse là de deux valeurs culturelles très importantes en Afrique.

« Les membres des CQ mènent des activités en plus de celles pour lesquelles ils sont embauchés [...] Les membres des CQ ne sentent pas l'engouement de la hiérarchie par rapport à ce qu'ils font. Il n'y a pas non plus de motivation à leur endroit » (plusieurs employés et membres des CQ, interviewés dans les entreprises 2_{Bf} et 3_{Bf}, Burkina Faso, 2006).

Toutefois, certains efforts en matière de motivation spécifique des membres des CQ et d'engagement de la hiérarchie ont été relevés par le rapport de Lim (1999) et l'interpellation de l'ABMAQ. Par exemple, l'entreprise 1_{Bf} considère une (01) heure d'activité de CQ comme une (01) heure de travail effectif supplémentaire. En plus, elle offre désormais 1 000 000 de FCFA au récipiendaire d'un prix remporté lors de la JNQ.

Par ailleurs, les entreprises s'orientent davantage vers une démarche de MQT intégrant la participation de tous les acteurs :

- la Direction Générale et l'encadrement de l'entreprise 1_{Bf} représentent les leaders qui ont toujours exprimé un grand engouement pour la promotion de cette démarche. La perspective de développement du MQT consiste maintenant à focaliser davantage les activités des CQ sur les problèmes administratifs de l'entreprise, à améliorer la qualité de la formation et à développer une stratégie d'approche directe du consommateur final. A cet effet, un projet d'alphabétisation du personnel ouvrier est en cours d'élaboration et une structuration organisationnelle en vue ;
- à l'entreprise 2_{Bf}, le développement d'une politique de promotion du MQT a été de renforcer et de compléter les activités « bottom-up » des CQ par une méthode « top-down », la « Total Productive Maintenance » (TPM) qui a été imposée par le Groupe IPS. La démarche TPM est fondée sur la recherche systématique de l'amélioration des performances des équipements de production et l'optimisation du rendement général par l'implication au quotidien de tous les acteurs ;
- à l'entreprise 3_{Bf}, un projet de redynamisation des activités des CQ a donné lieu à une nouvelle structuration organisationnelle dans laquelle la Direction générale et l'encadrement jouent actuellement un grand rôle et constituent le comité de pilotage. Elle a récemment conçu un plan interne de MQT qui consiste à étendre au maximum la démarche des CQ à toutes les activités et à tous les acteurs intervenant dans la société.

Les problèmes précédemment décrits et rencontrés dans l'adoption et la pratique des CQ au Burkina Faso sont à quelques différences près similaires à celles relatives à l'introduction et à l'application du système HACCP dans les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal.

Au Sénégal

Les premières barrières importantes à l'introduction de la démarche HACCP dans les entreprises de l'industrie de la pêche ont été l'analphabétisme et la réticence des journaliers au respect de certains principes et normes d'hygiène, une population encore immergée des valeurs de leur contexte socioculturel. Malgré les multiples séances de formation et de sensibilisation, les réticences des journaliers persistaient dans les entreprises de la pêche : le manque de « bons gestes » induisait le plus souvent la présence de corps étrangers dans les produits finis et des coûts liés au retour des commandes qui provoquait le mécontentement

des clients. Pour illustrer les résistances des employés à l'adoption de la démarche HACCP, la Directrice de la Qualité de Sénégal Pêche interviewée avance avec désolation ceci :

« Les employés ne respectent pas les principes d'hygiène qui sont pourtant fondamentaux dans la qualité des produits de la pêche. Ils sont frustrés lorsqu'on leur édicte les bonnes manières d'hygiène, par exemple se laver à chaque fois les mains [...] Ils pensent qu'ils les connaissent déjà et qu'ils les pratiquent dans leurs activités domestiques. Nous sommes donc obligés de faire une grande sensibilisation télévisuelle mais les employés continuent de déroger aux règles d'hygiène [...] Ils profitent d'un manque d'attention pour faire ce qu'ils veulent » (Directrice de la Qualité de l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal, 2004).

Selon les points de vue de certains « cols bleus »¹³⁸ interviewés, les employés les plus réticents sont généralement originaires du nord du Sénégal, historiquement marqué par une sécheresse et une pénurie d'eau. Par conséquent, ces derniers ont des prédispositions de non-respect des principes de base d'hygiène¹³⁹. En outre, l'exigence de certains gestes de BPF/BPH, notamment le fait de rappeler à une personne adulte de se laver à chaque fois les mains constitue aux yeux des journaliers sénégalais un choc et une frustration culturels. Les journaliers ne comprenaient pas le changement brusque de leur système de travail, un emploi traditionnel qu'ils ont toujours exercé depuis leur adolescence et qu'ils pensent maîtriser assez bien pour subir autant d'humiliations et de remontrances. Devant ce conflit socioculturel, le Directeur industriel et de la Production de l'entreprise 3_{Sen} conclut à l'inadéquation de la méthodologie d'animation des formations initialement effectuée par les experts de l'UE durant la phase préliminaire à l'adoption de la méthode HACCP. Selon ce dernier, les consultants européens n'ont pas su définir et expliquer aux participants les différences concernant « le contexte » et « le pourquoi » du changement entamé dans l'industrie de la pêche avec la nouvelle démarche HACCP. Par conséquent, la nature de la formation dispensée était inadaptée et n'a pas permis à l'encadrement et aux employés de s'approprier effectivement les principes du nouveau concept HACCP. Pour le Directeur industriel et de la Production de l'entreprise 3_{Sen}, la compréhension du contexte est essentielle à l'adoption d'un concept de management : contrairement à la pensée populaire, « *'perdre du temps' en Afrique pour expliquer 'le pourquoi' est souvent fondamental pour l'atteinte d'un objectif commun donné* ». En clair, il est ressorti des propos des personnes interviewées que le manuel standard HACCP élaboré par les équipes pluridisciplinaires nécessite une « *seconde adaptation* » dépendamment des réalités socioculturelles vécues par chaque entreprise de l'industrie de la pêche. A cet effet, le responsable de la Qualité et de la Production de l'entreprise 4_{Sen} fait remarquer ceci :

« La méthode HACCP n'est pas un modèle adapté à toutes les situations car elle va contre des comportements humains pour les corriger [...] Par exemple, les Africains ont des notions d'hygiène à partir de leur vie familiale. Mais le problème, c'est un changement d'habitude que les employés doivent réapprendre dans le nouveau contexte de la démarche HACCP dans l'industrie de la pêche [...] C'est plutôt un problème de langage et d'adhésion à la nouvelle philosophie [...] Sinon, j'imité, je reprends textuellement ce qu'on m'a appris mécaniquement sans comprendre pourquoi je le fais [...] Pour ma part, j'essaie à ma manière de sensibiliser les journaliers sur la base d'exemples de bonnes conduites d'hygiène relatives à la vie quotidienne sénégalaise » (Responsables de la Qualité et de la Production l'entreprise 4_{Sen}, Sénégal, 2004).

¹³⁸ Le « col bleu » est connu dans le langage de l'industrie de la pêche comme le personnel de maîtrise et de contrôle, contrairement au « col blanc » qui est l'employé exécutant.

¹³⁹ Il est important de souligner que les comportements de ces derniers sont à relier spécifiquement aux effets de la sécheresse qui leur ont donné une habitude de l'utilisation rationnelle de l'eau. Il fallait donc les sensibiliser sur les réalités du nouveau contexte de travail.

Contrairement à la Directrice de la Qualité de l'entreprise 1_{Sen} qui se sentait perdue dans cette tourmente des journaliers, les responsables de la Production et de la Qualité des entreprises 3_{Sen} et 4_{Sen} adoptent désormais une nouvelle stratégie de formation et de sensibilisation des journaliers qui minimise les rapports chefs-employés, privilégie le « *dialogue diplomatique* »¹⁴⁰ et fait des simulations entre les principes BPF/BPH et les problèmes réels de conservation des aliments dans les familles sénégalaises.

Par ailleurs, d'autres problèmes et non des moindres, rencontrés dans le processus d'application de la démarche HACCP, ont été relevés par certains managers et journaliers interviewés dans les entreprises de l'industrie de la pêche : la pression excessive et les décisions parfois sans délai de l'autorité compétente de contrôle externe de la Qualité (DPM/DITP), le rôle confus de l'Etat dans la résolution des problèmes actuels du secteur industriel de la pêche et l'intéressement de la hiérarchie au travail des journaliers que lorsqu'un problème crucial se pose dans les ateliers et les usines.

Toutefois, entre 2004 et 2007, les entreprises de l'industrie de la pêche ont connu de grands progrès aussi bien dans les changements de mentalités des journaliers que dans l'acquisition d'expériences en matière d'application de la méthode HACCP. Comparativement à 2004, la Directrice de la Qualité de l'entreprise 1_{Sen}, tout comme ses collègues des autres entreprises étudiées, est devenue optimiste en 2007 quant à l'appréciation des comportements des journaliers et employés dans les usines :

« Les journaliers et le personnel sont maintenant conscients du 'pourquoi' de la qualité des produits [...] Il y avait à un certain moment beaucoup de réclamations qui hypothéquaient la continuité de la production [...] Et comme ces derniers assistaient de plus en plus à l'arrêt momentané et à la fermeture de certaines entreprises de l'industrie de la pêche à cause des problèmes de la non-conformité des produits, ils sentaient systématiquement leurs emplois menacés [...] Alors, les journaliers sont devenus plus attentifs aux questions de Qualité [...] Ils sont actuellement les premiers à réagir quand il y'a un problème dans l'usine [...] Et il arrive très souvent qu'ils arrêtent d'eux-mêmes la production lorsqu'ils sentent un danger [...] c'est après que je suis avisée [...] En fait, les problèmes avec les ouvriers se sont beaucoup atténués » (Directrice de la Qualité de l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal, 2007).

Néanmoins, on observe actuellement quelques défaillances et relâchements dans la mise en œuvre de la démarche HACCP qui bloquent le développement du MQT dans les entreprises étudiées au Sénégal :

- les comités de pilotage ne sont plus très fonctionnels dans la plupart des entreprises de l'industrie de la pêche ;
- l'approche est plus « qualité produit » dans laquelle le personnel de la direction de la Production et de la Qualité y est plus actif ;
- le désintéressement et le manque d'implication de certains membres de l'encadrement dans la nouvelle démarche HACCP ;
- la prédominance du principe de la parcellisation des tâches et des responsabilités individuelles et fonctionnelles.

En somme, les expériences du Burkina Faso en matière d'adoption de la démarche CQ et de celles du système HACCP au Sénégal font ressortir quelques similarités dans les difficultés

¹⁴⁰ Le langage « diplomatique » qui dérive du « masla » dont nous avons fait cas antérieurement, est un phénomène culturel très important qui régit la vie en société au Sénégal. Quelle que soit la nature de votre position sociale, il est fondamental d'éviter de vexer l'autre.

rencontrées par les entreprises dans la pratique du MQT en Occident et en Asie, mais avec une présentation spécifique des problèmes dans un contexte africain. Dans tous les cas d'application, la démarche MQT étant une activité souvent longue et de recherche continue du perfectionnement qui nécessite l'implication de tous les membres de l'organisation, la contrainte majeure à son succès a toujours été tributaire des attitudes et aptitudes de l'encadrement et de la hiérarchie (Ishikawa 1985).

7.4 Conclusion

Le présent chapitre a montré que le MQT a été différemment introduit au Burkina Faso et au Sénégal dans un contexte socioculturel spécifique : la survie des entreprises face à la concurrence internationale. En effet, si l'adoption de la démarche CQ s'est effectuée au Burkina par l'initiative et l'action visionnaire du gouvernement, l'application du système HACCP présentait des enjeux aussi bien pour les pays de l'Union Européenne (grands importateurs des produits de la pêche) que pour l'économie nationale sénégalaise. Par ailleurs, il a été indiqué qu'au-delà de quelques contraintes institutionnelles, socioculturelles et structurelles, l'adoption du MQT a induit des changements organisationnels et économiques remarquables dans les entreprises étudiées qui ont permis à ces dernières de continuer à figurer et à se positionner davantage sur l'échiquier industriel du Burkina Faso et du Sénégal.

En outre, la pratique et le développement du MQT laissent entrevoir également des changements de styles de management dans les entreprises burkinabé et sénégalaises jadis centralisées et bureaucratiques. Dans le chapitre suivant, nous essayerons d'analyser les nouveaux styles de management qui se développent suite à l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal.

CHAPITRE 8. LA TRANSFORMATION DES STYLES DE MANAGEMENT SUITE A L'ADOPTION DU MQT EN AFRIQUE OCCIDENTALE FRANCOPHONE : Cas du Burkina Faso et du Sénégal

« Quality management is not just a strategy. It must be a new style of working, even a new style of thinking [...] It is way of life, giving something back to society, offering your best to others » (Federal Quality Institute 1991)¹⁴¹.

« However, the dominant leadership style in Africa today is autocratic. Since this style is not working, African organizations need to try other styles [...] African societies have built up a wealth of indigenous knowledge in response to dynamic changes experienced in their environments. This knowledge must be taken into account when one is trying to improve the way an African organization is managed, how it is structured, and how decisions are made » (Ndongko 1999, 118 et 267).

8.1 Introduction

Le chapitre précédent a analysé les processus par lesquels le MQT a été introduit et adopté en Afrique occidentale et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal. Il est ressorti que la mise en œuvre et le développement de la démarche CQ au Burkina Faso et du système HACCP au Sénégal sont confrontés à des barrières structurelles et socioculturelles spécifiques. Au-delà de ces contraintes, l'adoption du MQT, selon les démarches CQ et HACCP, a induit plusieurs changements organisationnels et socioéconomiques dans les entreprises sénégalaises et burkinabé étudiées. Ces changements qui marquent l'ancrage progressif des principes de MQT dans les activités quotidiennes et routinières des entreprises ont conduit naturellement à une certaine révision systématique des styles de management qui prévalaient auparavant. De nouveaux styles de management se dessinent à travers la modification de l'organisation structurelle, l'amélioration des processus de production, l'augmentation des responsabilités individuelles et collectives, l'implication plus grande des employés, une attention plus grande accordée à la qualité des produits et des services et une écoute jamais égale de la clientèle.

Le présent chapitre se donne pour objectif de partir d'une analyse des changements de styles de management, induits par l'adoption du MQT dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal (8.2), pour proposer une nouvelle approche de management en Afrique (8.3). Ce travail permettra de conclure le chapitre 8 par une définition des perspectives de la présente étude (8.4).

8.2 Les changements de styles de management suite à l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal

« Management style is the existence of a distinctive set of guiding principles, written or otherwise, which set parameters to and signposts for management action in the way employees are treated and particular events are handled » (Purcell 1987, 533).

A notre connaissance, les études empiriques sur l'adoption du MQT en Afrique Occidentale Francophone sont quasi inexistantes. Les seules recherches scientifiques recensées sont celles

¹⁴¹ Cité par Vinzant, J. C. et Vinzant, D. H. (1999), Strategic management spin-offs of the Deming approach, *Journal of Management History*, Vol. 5, N°. 8, pp. 523.

de Sawadogo (1993) sur la démarche CQ au Burkina Faso et de Simen (2003) sur le système HACCP au Sénégal. La contribution de Sawadogo (1993) a été la description de certaines contraintes contextuelles à l'introduction et au fonctionnement des CQ au Burkina Faso : l'analphabétisme des employés et deux problèmes managériaux dont le manque d'engagement de la Direction Générale et la grande mobilité de la hiérarchie. Toutefois, cet auteur conclut de façon restrictive que la démarche CQ est adaptée au contexte socioculturel du Burkina Faso au regard de l'implication plus grande des employés dans la résolution des problèmes organisationnels et des contributions sociales et économiques apportées par cette démarche à la performance des entreprises burkinabé. Simen (2003) conclut à son tour que si la principale contrainte à l'adoption du système HACCP au Sénégal a été d'ordre humain, elle a été un succès dans les cas d'entreprises de l'industrie de la pêche qu'il a étudié :

« formalisation sans excès du processus, implication du personnel, remise en cause de façon critique et participative des processus clefs de l'entreprise, conception de l'autocontrôle comme moyen de motiver le personnel, amélioration des compétences professionnelles et stimulation des initiatives et de la responsabilisation au niveau individuel et collectif, adaptation de la démarche de mise en œuvre à la taille, au système technique et à la culture de l'entreprise, capitalisation du savoir-faire, valorisation et enrichissement des savoirs » (Simen 2003, 233).

Bien que ces deux études aient apporté des éclairages sur certains éléments du processus d'adoption du MQT dans le contexte du Burkina Faso et du Sénégal, elles présentent des limites similaires à celles des approches universelles du management des organisations. Elles n'ont pas abordé les facteurs socioculturels qui influencent l'adoption et la pratique du MQT selon les démarches CQ et HACCP et qui concourent aux performances/contre-performances des entreprises au Burkina Faso et au Sénégal. Ces études se situent dans une approche institutionnelle dont les limites ont précédemment été relevées. Par exemple, Sawadogo (1993) et Simen (2003) ne montrent pas pourquoi la participation des employés est plus aisée dans un contexte africain (au Burkina Faso et au Sénégal) qu'en Occident. En plus, les travaux de ces auteurs ne donnent pas de justification au manque d'engagement de la hiérarchie et de l'encadrement qui a toujours constitué un réel blocage au développement du MQT dans les entreprises au Burkina Faso et au Sénégal. La présente étude contribuera à combler ces dernières insuffisances.

En concordance avec notre cadre d'analyse, nous avons adopté une approche « *sociétale et conversationnelle* » des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal à travers trois dimensions du MQT identifiées dans les différentes approches des gourous de management de la Qualité décrites par Beckford (1998) : la philosophie de management, le leadership et le « Teamwork ».

8.2.1 Une nouvelle philosophie de management axée sur la compétitivité internationale

« QC is one of the major objectives of the company. It is its new management philosophy [...] Many companies had transformed themselves after applying QC [...] Respect for humanity as a management philosophy, full participatory management [...] 'Quality first', its profits will increase in a long term [...] 'Quality first' can gain customer confidence step by step, and the company sales will increase gradually » (Ishikawa 1985, 103 et 104).

« A business philosophy is basically how top management visualizes the firm's external environment according to his/her value systems. Such a philosophy will affect the (top management) management style and consequently the corporate culture » (Chung 1999, 187).

Les analyses antérieures montrent que l'adoption du MQT en Afrique occidentale et plus particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal avait pour objectif la recherche d'une conformité des entreprises aux nouvelles conditions du marché international. Alors que les entreprises africaines ont pendant longtemps évolué dans un environnement de marché monopolistique, la situation a changé avec la concurrence internationale actuelle. Celles qui sont encore en situation de monopole ne sont pas également épargnées et sont menacées par la concurrence aussi bien au niveau national qu'international. En plus, l'accroissement de la concurrence généralisée a instauré un changement dans les comportements de consommation des Africains, jadis orientée sur les produits manufacturés occidentaux au détriment de la production locale. La motivation de consommation est désormais fondée sur le ratio qualité/coût, ce qui conduit à une diversification des sources classiques d'approvisionnement des biens et services. La mise en cause de la « qualité » des produits africains était une des raisons suffisamment soutenues dans la littérature, non seulement pour expliquer la philosophie non consumériste des produits locaux par les populations mais également comme une barrière au positionnement des entreprises sur les marchés mondiaux. La stratégie de redéploiement sur le MQT devrait permettre aux entreprises africaines d'être plus en contact avec leur marché et d'adapter perpétuellement leurs produits aux besoins des consommateurs (Wilson et al. 1995). Par conséquent, la Qualité constitue actuellement une nouvelle stratégie d'avantages compétitifs au service des entreprises africaines pour satisfaire au mieux les besoins de la clientèle (Lawler III 1994 ; Choi et Behling 1997).

En effet, l'introduction des programmes de MQT en Afrique occidentale est à considérer comme une nouvelle philosophie de management adoptée par les entreprises pour faire face à la concurrence internationale de plus en plus menaçante. Cette nouvelle philosophie de management devrait opérer les changements nécessaires pour permettre aux entreprises de se conformer aux nouvelles exigences de la régionalisation et de la mondialisation des économies. La libéralisation des marchés et les privatisations réalisées dans plusieurs secteurs d'activités des économies nationales des pays d'Afrique occidentale ont eu les implications suivantes :

- le désengagement progressif de l'Etat dans tous les secteurs économiques susceptibles d'être gérés plus efficacement par le privé ;
- le développement d'une gestion de type privé dans les entreprises ;
- l'ouverture économique des pays sur le monde des affaires.

Désormais, les entreprises doivent faire face à une concurrence internationale de plus en plus accrue qui demeure le nouveau grand défi du 21^{ème} siècle du management en Afrique. A cet effet, il ressort du chapitre 7 que la seule alternative de survie des entreprises africaines est l'amélioration de la qualité de leurs produits et services. Par conséquent, ce nouvel ordre économique a eu pour impact direct la mutation progressive d'une philosophie de management jadis orientée sur le CT à une nouvelle vision câblée sur la compétitivité à LT où les intérêts des fournisseurs, clients, salariés, actionnaires et détenteurs de capitaux tendent à s'harmoniser. Une telle idéologie devrait établir une rupture avec le système de management traditionnel centralisé pour faire place à la participation, la coopération, le travail en équipe et une plus grande attention accordée à la satisfaction des besoins de la clientèle. Au début des années 1990, l'introduction des différents programmes de MQT au Burkina Faso et au Sénégal a favorisé l'esprit de compétitivité des entreprises et la prise de conscience de transformer leurs styles de management. Dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, une nouvelle culture de la Qualité s'est développée et est perceptible à travers les structures et les pratiques organisationnelles.

Cette nouvelle vision de management de la Qualité est institutionnalisée dans ces entreprises par une plus grande attention accordée à l'hygiène, à la qualité des produits et des services, à l'écoute et à la satisfaction des besoins de la clientèle. Les définitions suivantes résument la conception du management de la Qualité par l'encadrement sénégalais et burkinabé interviewé dans le cadre des entretiens semi-structurés directifs (confère Annexe n°13):

- « la Qualité comme l'innocuité du produit, le goût du client et la satisfaction rapide de la demande » ;
- « la Qualité se conçoit depuis le champ du paysan jusqu'au client » ;
- « la Qualité doit être un réflexe dans le comportement des employés, c'est un 'tout' » ;
- « la Qualité est un état d'esprit qu'on ne peut pas importer ou décréter, elle se cultive » ;
- « la Qualité consiste à la bonne présentation du produit, l'effet nutritionnel, le respect des normes nationales applicables aux consommateurs » ;
- « la Qualité consiste en une méthode scientifique et rationnelle tenant compte de la participation de tous les acteurs en évaluant les résultats en fonction des objectifs et des délais fixés » ;
- « la Qualité est une forme de gestion selon la méthode HACCP » ;
- « la Qualité consiste en une orientation sur la satisfaction des besoins de la clientèle ».

De ces définitions, les managers sénégalais et burkinabé font apparaître les différentes composantes du MQT en mettant distinctement l'accent sur le produit, la clientèle, le processus de management et la culture organisationnelle. Les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, utilisant pour la plupart d'entre elles des matières premières locales, reconnaissent de plus en plus que la qualité de leurs produits finis dépend de l'implication de tous les principaux acteurs intervenant dans le processus (chaîne) de fabrication. Ainsi, une nouvelle vision de management qui considère la qualité comme un processus s'installe progressivement dans les entreprises sénégalaises et burkinabé avec des répercussions importantes : le changement des mentalités, l'assimilation des raisons du changement du système de management traditionnel, l'implication et la responsabilisation plus grande des employés, la concertation et l'écoute plus attentionnée à la force de vente et aux clients.

Globalement, la compétitivité et le positionnement des produits sur les marchés régional et international sont au centre de la nouvelle philosophie de management de toutes les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal. Toutefois, ces dernières n'ont pas adoptées les mêmes stratégies de marché au regard des défis spécifiques auxquels chacune d'elles était confrontée.

• Au Burkina Faso

Depuis la libéralisation des marchés, les trois entreprises étudiées au Burkina Faso qui font partie des secteurs prioritaires de l'économie nationale, jadis protégées, subissent actuellement les effets de la concurrence internationale sur leur propre marché local.

L'entreprise 3_{Bf} : une stratégie de maintien de sa place de leadership africain

Le produit de l'entreprise 3_{Bf} est aujourd'hui la première activité d'exportation du Burkina Faso et cette dernière s'investit à conserver sa place de leadership africain et sa 4^{ème} place de

classement mondial en termes de qualité de son produit. Malgré la détérioration des termes de l'échange, le dynamisme de l'Union nationale des producteurs a permis une augmentation spectaculaire de la production globale de l'entreprise 3_{Bf} qui est passée de 483 000 tonnes en 2004 à 657 000 tonnes en 2006 avec une campagne 2006/2007 estimée à 804 000 tonnes (Patrick 2007, 289-290). Cette augmentation de la production globale a nécessité la création de nouvelles usines d'égrenage dans près de sept autres localités du pays. Dans ce processus de diversification géographique des activités industrielles, le souci de tous les instants de l'entreprise 3_{Bf} a été l'amélioration continue de la qualité de son produit. Dans une telle dynamique, les CQ sont constamment sollicités pour participer au processus de développement de cette nouvelle philosophie de management de la Qualité de l'entreprise 3_{Bf}.

« On peut dire quand même que la Direction générale exprime un petit intérêt aux activités des CQ, étant donné qu'elle a permis à l'entreprise d'être membre de l'ABMAQ [...] En plus, elle croit maintenant à l'efficacité des CQ car, lorsqu'il y a un problème généralisé à plusieurs usines, la Direction générale se rabat systématiquement sur les CQ pour lui trouver une solution [...] Tout cela dénote qu'elle reconnaît quelque part l'importance des CQ » (Employé mécanicien dans l'entreprise 3_{Bf}, Burkina Faso, 2007).

Contrairement à la situation de l'entreprise 3_{Bf} qui cherche à maintenir et à améliorer son leadership au niveau africain et mondial, les entreprises 1_{Bf} et 2_{Bf} sont sérieusement menacées par la concurrence internationale sur le marché local.

Les entreprises 1_{Bf} et 2_{Bf} : le développement d'une stratégie de défense

En jouissant toujours d'une situation de « monopole national »¹⁴² dans un contexte de libéralisation de l'économie, les entreprises 1_{Bf} et 2_{Bf} sont en permanence confrontées à une concurrence déloyale¹⁴³ sur le marché local burkinabé, marquée par la rentrée frauduleuse de produits similaires à des prix bas et imbattables. Ces deux sociétés n'ont plus qu'une seule arme pour combattre la concurrence : trouver des stratégies aptes à réduire les coûts de production tout en offrant des produits de qualité à des prix compétitifs.

L'entreprise 1_{Bf} qui se dispute le marché local avec les pays d'Asie et d'Europe de l'Est a opté pour une stratégie de défense qui consiste à coupler sa politique de qualité à des actions de marketing direct. Cette stratégie marketing, qui vise plus le consommateur final que la force de vente, devrait permettre à la fois de faire la promotion des produits de l'entreprise et de satisfaire davantage les besoins de la clientèle. Dans ce processus, plusieurs changements ont été apportés à la politique générale de l'entreprise : la « Direction commerciale » a été érigée en 2005 en « Direction commerciale et marketing », la certification ISO est opérationnelle, le manuel de procédure de gestion est finalisé et fonctionnel, la formation en France en 2007 de deux ingénieurs au traitement de la qualité de la matière première utilisée et le développement d'un projet de diversification continue des produits de l'entreprise 1_{Bf}. Contrairement à la situation des entreprises 3_{Bf} et 2_{Bf}, la planification des activités des CQ dans l'entreprise 1_{Bf} est annuelle et s'inscrit en droite ligne de sa vision de management. Cette politique générale met les CQ au centre de tout dans le système de management de l'entreprise 1_{Bf}.

¹⁴² Le « monopole national » des deux sociétés est ici évoqué pour indiquer que depuis la libéralisation de l'économie, chacune d'entre elles demeure à nos jours l'unique entreprise industrielle de son secteur d'activité au Burkina Faso.

¹⁴³ La concurrence déloyale décrit la situation actuelle d'une rentrée illégale de produits manufacturiers sur le marché national burkinabé, surtout en provenance d'Asie.

Comparativement à l'entreprise 1_{Bf} qui a su anticiper les effets de l'évolution du marché, l'entreprise 2_{Bf}¹⁴⁴ est actuellement confrontée à une situation improvisée qui l'a conduit urgemment à réviser sa politique générale, surtout les stratégies et les actions commerciales adoptées depuis sa privatisation en 1998. En effet, l'entreprise 2_{Bf} avait aux premières heures de sa privatisation une mauvaise politique de commercialisation imposée par l'Etat et qui consiste à restreindre l'exportation de son produit à seulement trois commerçants grossistes nationaux et agréés. En plus, ces grossistes ont bénéficié d'un crédit client d'un montant de 3 000 000 000 de FCFA qu'ils n'ont pas remboursé dans les règles de l'art. Ce mauvais remboursement du crédit a porté un coup à la gestion de l'entreprise 2_{Bf} qui doit sa survie à la mobilisation de tout son personnel et surtout aux activités des CQ. Grâce au dynamisme et à l'ardeur au travail du personnel, la production de l'entreprise 2_{Bf} est passée de 25 000 tonnes en 2005 à 30 000 tonnes en 2007 avec des prévisions de 2008 estimées à 33 000 tonnes. Toutefois, ces efforts de bonne productivité de la société semblent être occultés par une mévente récente de 20 000 tonnes du produit de l'entreprise 2_{Bf}, en stockage en raison d'une substitution par les commerçants agréés du produit de l'entreprise 2_{Bf} à ceux du bon marché de la concurrence étrangère. Face à une telle situation, le personnel de l'entreprise 2_{Bf} développe actuellement un moyen de changement de sa vision de management initialement orientée sur la productivité à une nouvelle stratégie commerciale et marketing portant sur la diversification de la force de vente et l'élargissement de son marché.

Dans tous les trois cas d'entreprises étudiées au Burkina Faso, la responsabilisation et le rôle des CQ se sont accrus dans la résolution de plusieurs problèmes organisationnels relatifs à la productivité, à la réduction des coûts de production et à la recherche de la qualité des produits et services. En définitive, le rôle des CQ s'est vu affirmé au plus haut niveau de la hiérarchie des entreprises burkinabé sans pour autant que la démarche ait acquis sa légitimité et son statut attendu par ses membres. En rappel, les CQ ont été initialement introduits au Burkina Faso pour faciliter et développer le management participatif dans les entreprises. Toutefois, ils se sont retrouvés aujourd'hui à leurs dépens au centre de la nouvelle philosophie de management de la Qualité des entreprises étudiées au Burkina Faso : survivre et se positionner face à une concurrence internationale rude.

Contrairement au Burkina Faso où la démarche CQ n'a pas été explicitement intégrée dans la politique générale des entreprises¹⁴⁵, au Sénégal le système HACCP a été imposé dans l'industrie de la pêche par la formalisation d'une politique d'assurance qualité des produits et services. Le système HACCP constitue actuellement la nouvelle philosophie de management qui est clairement définie et formalisée dans un manuel de Qualité et à travers la structure organisationnelle des entreprises étudiées.

- **Au Sénégal**

Depuis l'adoption du concept HACCP, la notion de Qualité est devenue une réalité et apparaît pour les entreprises de l'industrie de la pêche du Sénégal comme un passeport à l'exportation de leurs produits vers l'Union Européenne et les autres pays développés. La recherche de la Qualité est désormais ancrée dans les activités et les comportements quotidiens aussi bien de l'encadrement que des employés. Elle est devenue une culture et une philosophie de travail dans l'entreprise. Par ailleurs, malgré l'existence d'un standard de guide BPF/BPH des

¹⁴⁴ La menace de survie et de fermeture de l'entreprise 2_{Bf} suite à la concurrence déloyale est encore d'actualité (Confère Quotidien Le Pays N°4064 du 27/02/2008).

¹⁴⁵ Exception de l'entreprise 1_{Bf} où les CQ sont réellement une philosophie de management plutôt qu'un simple moyen de productivité comme le cas des entreprises 3_{Bf} et 2_{Bf}.

produits de la pêche congelés et frais, chaque entreprise étudiée élabore un plan de fabrication et un manuel de Qualité adaptés à son système de production. Une chose importante est que le manuel de Qualité établi par le comité de pilotage est dynamique et renouvelable annuellement ou dès que le besoin se fait sentir. Ainsi, l'expression du management de la Qualité est spécifique à chaque entreprise considérée à travers la lecture de la « politique de la Qualité », des « engagements de la Direction Générale »¹⁴⁶, de l'observation des activités quotidiennes et de l'état des locaux et de l'organisation des comités de pilotage et de suivi du contrôle de la Qualité.

L'entreprise 1_{Sen} : une stratégie de maintien de son leadership national

Une visite rapide de l'entreprise 1_{Sen} permet de définir clairement sa culture de la Qualité exprimée à travers le bon état des locaux et les transcriptions des affichages répartis dans tous les compartiments organisationnels :

- « la Qualité, [...] notre symbole »,
- « la Qualité, [...] y penser sans cesse »,
- « faites germer les idées de la Qualité »,
- « la Qualité, [...] porte bonheur ».

La Direction Générale de l'entreprise 1_{Sen} s'est engagée dans l'adoption du système HACCP dans une optique de répondre au mieux à la satisfaction de sa clientèle. L'analyse de la politique de Qualité à travers « les engagements de la Direction Générale » de cette entreprise montre que le système HACCP revêt une importance stratégique face aux enjeux du moment : maintenir son positionnement de leader dans un secteur concurrentiel de la pêche au Sénégal par la conquête de nouveaux marchés, la diversification des approvisionnements et des produits finis et la recherche perpétuelle de la compétitivité de l'entreprise.

Contrairement à l'entreprise 1_{Sen} qui a le souci de maintenir sa place de leadership national, l'entreprise 2_{Sen} a choisi de se lancer dans une course de positionnement dans son propre secteur d'activités.

L'entreprise 2_{Sen} : une vision de positionnement dans son secteur d'activités

La politique de Qualité de l'entreprise 2_{Sen} est essentiellement fondée sur les éléments suivants : une satisfaction et une écoute plus attentive aux besoins de la clientèle par l'amélioration continue de ses procédés et méthodes de production, une diversification des prestations, une motivation et une implication plus grande de tout le personnel de l'entreprise par le travail d'équipe (Confère « les engagements de la Direction Générale »).

La démarche management de la Qualité de l'entreprise 2_{Sen} est orientée sur la consolidation et le renforcement de son positionnement sur le marché international. A cet effet, la Direction Générale invite tout le personnel à participer activement et à adhérer à une philosophie de management fondée sur la qualité des produits et des services de l'entreprise.

Par rapport aux entreprises 2_{Sen} et 1_{Sen} qui ont adopté une stratégie de positionnement, l'entreprise 3_{Sen} a opté pour une stratégie d'anticipation des besoins de la clientèle au regard de l'évolution récente du marché de ses produits et de sa grande expérience acquise (près d'un demi-siècle) aussi bien dans son secteur d'activité que dans l'industrie de la pêche au Sénégal.

¹⁴⁶ Dans les processus d'application du système HACCP, toutes les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal sont obligées d'envoyer à l'autorité compétente, « les engagements de la Direction Générale » qui décrivent clairement « la politique de qualité » adoptée dans chaque société.

L'entreprise 3_{Sen} : le développement d'une culture d'anticipation du marché

La culture de Qualité qui découle des « engagements de la Direction Générale » de l'entreprise 3_{Sen} est beaucoup plus axée sur les points suivants : la satisfaction de la clientèle et la confiance entre tous les acteurs de la société par la recherche perpétuelle de la qualité des produits à travers le développement des processus de production efficaces et des ressources humaines.

Représentative d'une des plus vieilles entreprises sénégalaises créées aux lendemains des indépendances, l'entreprise 3_{Sen} était engagée avant l'application du système HACCP dans une démarche Qualité qui s'est soldée en 1991 par la création d'un « service Contrôle de Qualité ». Depuis 1994, cette démarche est passée du « Contrôle Qualité » à « l'Assurance Qualité » pour répondre aux nouvelles exigences du marché de l'entreprise. A cet effet, les certifications internationales à l'exportation adaptées au marché de l'entreprise 3_{Sen} sont : European Food Safety Inspection Services (EFSIS) qui est exigible en Grande Bretagne et un projet ISO 9000V2000 non encore opérationnel. L'engagement de la Direction Générale à l'application d'un programme HACCP dans l'entreprise 3_{Sen} a permis surtout d'implanter une stratégie de prévention globale impliquant chacune des étapes du processus de production et l'ensemble du personnel.

« Le nouvel apport de la démarche HACCP dans notre entreprise n'est pas sa visibilité qui a été longtemps acquise en Europe (avec des grandes sociétés comme Carrefour en France et CFM- Foods aux Pays Bas), mais surtout la prise de conscience du besoin de recyclage permanent des méthodes et outils de travail et l'effort d'adaptation aux exigences du marché » (Directeur Commercial de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2007).

La nouvelle philosophie de management de l'entreprise 3_{Sen} se résume alors à la fidélisation de la clientèle et à l'élargissement de son marché potentiel à travers la création de nouvelles gammes de produits.

Le récapitulatif des expériences du Burkina Faso et du Sénégal en matière d'adoption du MQT fait ressortir que la conception de la Qualité n'a pas encore atteint sa maturité dans les entreprises étudiées. Ces dernières mettent beaucoup plus l'accent sur la « Qualité du produit » que sur l'amélioration continue de tout le système de management. La démarche MQT a été effectivement institutionnalisée dans les entreprises étudiées au Sénégal et au Burkina Faso au regard des différents changements structurels et organisationnels réalisés, mais ces dernières ne se sont pas encore suffisamment appropriées la philosophie. Les programmes de management de la Qualité étant pour la plupart du temps initiés de l'extérieur, les managers sénégalais et burkinabé doivent se l'approprier pour en faire une philosophie de développement de leurs entreprises. Alors que l'encadrement sénégalais n'a pas encore eu le temps nécessaire pour adapter le système HACCP à leurs propres réalités, celui burkinabé n'a pas su quant à lui capitaliser les performances des activités des CQ pour les intégrer dans la politique générale de leurs entreprises.

A ce titre, l'encadrement et la hiérarchie ont un grand rôle à jouer dans l'ancrage de la nouvelle philosophie de management de la Qualité dans les pratiques organisationnelles au Burkina Faso et au Sénégal. Au regard de leur position stratégique, l'encadrement et la hiérarchie devraient constituer le « pont » du changement organisationnel dans ces deux pays et en Afrique. Par conséquent, le leadership apparaît comme un thème central dans le développement du management de la Qualité en Afrique occidentale, notamment au Burkina Faso et au Sénégal.

8.2.2 Vers un renouveau culturel du leadership en Afrique

« If there is no leadership from the top, stop promoting TQC. QC cannot progress if policy is not clear [...] QC cannot progress without attacking middle management » (Ishikawa 1985, 121).

« We are now faced with the challenge of nurturing and shaping new models of leadership. Our heritage is important as we develop new concepts of African leadership [...] we need leaders who will help Africa to become innovative. The only way African leaders can be effective is by addressing the problems that are affecting their followers » (Masango 2003, 313).

La littérature sur le management aussi bien en Occident qu'en Afrique met le leadership au cœur des performances/contre-performances des organisations. A cet effet, il représente l'une des dimensions les plus importantes du MQT qui est actuellement un moyen de changement et de développement économique des pays. Toutefois, il ressort du chapitre 2 que les modèles de styles de leadership et de management sont incapables d'expliquer totalement les pratiques des organisations dans le contexte socioéconomique actuel. Ainsi, l'adoption et l'application du MQT nécessitent un leadership spécifique capable d'introduire une nouvelle philosophie de management orientée sur un changement radical des attitudes, des cultures et des méthodes de travail dans les organisations modernes. Une telle orientation de management devrait permettre de rallier le nouveau défi de la productivité de l'entreprise à la performance des ressources humaines à travers la créativité, la résolution des problèmes organisationnels, la dynamique du groupe et l'engagement dans une démarche d'amélioration continue du processus de travail et de production (Zairi 1994). Le leader dans le contexte d'une adoption du MQT est un « post-héroïque » (Huey 1994, 18) différent de sa conception du « Great Man theory » des années 1950. Le leader « post-héroïque » est plus préoccupé par la performance de l'entreprise que par sa personnalité telle développée dans les approches universelles de styles de management (Confère chapitres 2 et 5). Dans un contexte d'adoption du MQT, le leadership est beaucoup plus un devoir pour la survie de l'entreprise par un engagement, une reconnaissance et un « coaching » des autres membres de l'organisation et moins qu'un processus de relations de pouvoir, d'autorité et de contrôle (Zairi 1994).

Afin d'assurer la survie et le développement de ses entreprises dans un contexte de mondialisation de l'économie, l'Afrique a urgemment besoin d'une nouvelle approche dynamique et contingente de leadership (Blunt et Jones 1997 ; Ndongko 1999 ; April 1999 ; Masango 2003 ; Jackson 2004 ; Wanasika et al. 2011). Le contexte actuel de l'Afrique suppose une réévaluation du leadership qui doit être innovateur face aux « réalités brutales » des PAS et du nouvel ordre économique international (Masango 2003, 319). Les pays de l'Afrique occidentale, notamment le Burkina Faso et le Sénégal, doivent donc repenser le leadership dans leurs organisations qui se sont engagées récemment dans des programmes de management de la Qualité.

Dans la section suivante, nous discuterons d'abord de la conception des styles de leadership dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal et ensuite, nous apporterons notre contribution aux débats sur la définition d'un modèle contingent de leadership en Afrique.

- **La conception du leadership au Burkina Faso et au Sénégal**

« [...] Le pouvoir contemporain africain emprunte considérablement à la tradition locale et à la modernité Occidentale. Le dirigeant africain, qu'il soit de l'Etat, de l'entreprise, du village, de la société politique ou de la société civile, a une vision du pouvoir qui est révélatrice d'un désir de

paternalisme récurrent, d'une volonté de rayonnement personnel et d'un souci profond de légitimation légale » (Kamdem 2002, 359).

« Traditionally, African leadership is built on participation, responsibility and spiritual authority [...] The only way in which leaders can be legitimate is to be role models for their followers through their actions, showing personal commitment to the values and goals established in the organisation » (Van Der Colff 2003, 258).

La littérature a pendant longtemps attribué les problèmes du développement en Afrique à la prévalence des styles de leadership et de management autoritaires, bureaucratiques et paternalistes dans les organisations (confère chapitre 4). La présente étude montre que cette dernière assertion est difficilement défendable et généralisable dans le contexte actuel de l'Afrique occidentale. Les perceptions de l'encadrement burkinabé et sénégalais par rapport à la prévalence des styles de leadership et de management dans leurs entreprises donnent les résultats portés dans le tableau suivant :

Tableau 8.1 : La prévalence des styles de leadership et de management dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal

Typologie des styles de leadership et management	Burkina Faso		Sénégal		Appréciation globale sur les deux pays	
	F	P	F	P	F	P
Autoritaire	2	10,50	4	33,30	6	19,40
Consultatif	12	63,20	5	41,70	17	54,80
Consultatif et démocratique	2	10,50	-	-	2	6,50
Démocratique	3	15,80	3	25,00	6	19,40
	19	100	12	100	31	100

F = Fréquences des réponses à la question ; P = Pourcentage (%) des réponses valides

Source : Résultats d'analyse du guide d'entretiens semi- structurés (confère Annexe n°13)

La majorité des managers burkinabé et sénégalais interviewés (plus de 80%) pense que les styles de leadership et de management dans leurs entreprises sont consultatifs et démocratiques. Bien que ces managers n'aient pu établir clairement une différence entre les styles consultatifs et ceux démocratiques, leurs perceptions suivantes font ressortir une prédominance et une préférence pour la consultation dans le management de leurs entreprises (réponses à la question n°35 de l'Annexe n°3 : *Quel est le style de direction et de leadership de votre supérieur hiérarchique ?*) :

- « [...] manque de consensus, car il décide en dernière position et sa décision n'est pas forcément celle de la majorité [...] » ;
- « [...] non prise systématique des points de vue des autres dans la prise de décision [...] » ;
- « [...] consulte et concerte les gens avant de prendre une décision [...] » ;
- « [...] avant de décider, il se réfère à ses proches collaborateurs pour recueillir leurs avis [...] » ;
- « [...] les problèmes de nature routinière sont discutés en séance de travail et la décision finale est prise sans consultation de la Direction Générale qui est informée plus tard [...] » ;
- « [...] mon directeur respecte les domaines de compétences de ses collaborateurs et ne prend jamais de décision sans nous consulter [...] » ;
- « [...] nous travaillons toujours ensemble [...] » ;

- « [...] nous analysons ensemble la vie de l'entreprise une fois par semaine à travers le comité de direction [...] ».

Les cas de styles de leadership et de management autoritaires exprimés par les managers burkinabé et sénégalais interviewés proviennent de PME/PMI familiales au Burkina Faso (10,5%) et de filiales étrangères au Sénégal (33,3%). Ces styles dits autoritaires sont caractérisés par l'encadrement burkinabé et sénégalais interviewé comme suit (réponses à la question n°35 de l'Annexe n°3 : *Quel est le style de direction et de leadership de votre supérieur hiérarchique ?*):

- « [...] en tant qu'actionnaire, il aime imposer son point de vue même si c'est l'avis contraire de la majorité des autres directions [...] »;
- « [...] face à un problème, il ne demande pas l'avis des autres, mais décide de la conduite à tenir [...] »;
- « [...] la plupart du temps, il décide de façon unilatérale [...] »;
- « [...] mon PDG n'a aucune écoute de personne, même pas de ses fils. Il est le père de famille et tout le monde se doit de respecter sa parole [...] »;
- « [...] mon directeur n'aime pas la situation de collégialité entre les employés et leurs supérieurs, il pense diviser pour mieux régner [...] ».

Ces styles de leadership et de management autoritaires observés dans les entreprises familles et dans les filiales étrangères sont caractéristiques des problèmes de gouvernance de ces types d'organisations dans lesquelles les détenteurs du capital cherchent à exercer un contrôle total sur l'activité¹⁴⁷.

Les résultats empiriques de la présente étude en matière de prévalence de styles de leadership et de management au Burkina Faso et au Sénégal présentent des similarités avec ceux de Jackson (2004) lorsqu'il conclut que la consultation est une valeur désirable dans le contexte africain. Par contre, nous ne partageons pas le même point de vue que Jackson (2004, 115) lorsqu'il affirme que « la culture africaine n'est pas consensuelle et démocratique ». Au contraire, nous démontrerons ultérieurement que la tradition culturelle africaine encourage le consensus et la consultation même si ces valeurs ne sont pas encore intégrées et développées dans le cadre du management des entreprises en Afrique. Suite à ce constat, Mararike (1995) avance que les styles de leadership observables dans les sociétés modernes africaines relèvent purement de l'imaginaire et ne s'identifient actuellement ni à un modèle endogène, ni à un modèle exogène. La compréhension des pratiques de management dans les organisations africaines passe donc par l'empirisme que par l'imaginaire.

Dans une telle démarche empirique, des auteurs ont récemment présenté les limites des théories du management occidental dans un contexte africain en postulant que l'Afrique doit disposer d'un modèle contingent de leadership (Blunt et Jones 1997 ; Jackson 2004) aussi bien dans sa « connotation » que dans son « contenu » (Bolden 2005). Les idées motrices de l'analyse de ces auteurs se résument au fait que la conception du leadership en Afrique a été mal appréhendée dans la littérature occidentale et que les leaders africains n'ont pas encore pris conscience de la nécessité de changer leurs styles de management dans un contexte de mondialisation de l'économie. La contribution de la présente étude aux débats sur un modèle contingent de leadership en Afrique partira d'une analyse de sa conception au Burkina Faso et

¹⁴⁷ Ces problèmes de gouvernance des organisations sont mieux expliqués par la théorie de l'agence décrite par Jensen M.C. et Meckling W.H (1976), « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol.3, p305-360.

au Sénégal à travers trois dimensions : les compétences des managers, l'« *image* » et le « *contenu* » culturels du leadership¹⁴⁸.

Un encadrement et une hiérarchie très qualifiés mais incompetents en management

La littérature insiste sur le fait que l'éducation et la formation sont les deux sources principales de la connaissance de management qui est indéniable au contrôle de la Qualité (Ishikawa 1985) et à la performance du leadership et des organisations (confère chapitre 2). Les théories du nouveau leadership et celles par les cultures (organisationnelle et nationale) discutées dans les chapitres 2 et 5 montrent que le management stratégique est actuellement au cœur des organisations du 21^{ème} siècle. Ce management stratégique repose surtout sur l'habitus de l'encadrement (top-management et le management moyen) à travers leurs attitudes, leurs compétences et leurs capacités discursives à persuader, à transmettre une vision et une culture d'entreprise dépendamment de la complexité du contexte. A cet effet, la littérature justifie encore le mal du développement du management en Afrique par des problèmes d'ordre institutionnel, à savoir l'absence de managers et d'employés qualifiés et capables de gérer efficacement les entreprises. Ainsi, Wilson et al. (1995) et Isaksson et Wilklund (2002) concluent comme bien d'autres auteurs (confère chapitre 4) que les entreprises manufacturières en Afrique subsaharienne ont des difficultés à trouver des cadres et des contremaîtres/superviseurs bien formés pour conduire efficacement les programmes de développement, tel actuellement le management de la Qualité.

Toutefois, les résultats de la présente étude montrent qu'une telle assertion n'est pas totalement généralisable dans le contexte actuel du Burkina Faso et du Sénégal. L'encadrement des entreprises étudiées est d'ailleurs très qualifié avec des niveaux d'études élevés (confère Annexe n°13). Les mêmes résultats ont été observés par Bourgoin (1984) dans son étude quantitative portant sur plus de 500 cadres moyens et supérieurs de l'encadrement du secteur moderne ivoirien. Dans le cadre des entretiens semi-structurés, les managers burkinabé et sénégalais interviewés sont majoritairement de sexe masculin (85,7%) et mariés (76,2%). En plus, ils sont relativement âgés (moins de 35 ans : 28,6% ; 35-50 ans : 52,4% et 50 ans et plus : 19%) et ont un niveau d'études supérieur et de troisième cycle (83,4%), avec seulement 14,3% qui ont un niveau secondaire et 2,4% qui se résorbent au primaire (confère Annexe n°13). Il découle de ces résultats que le problème de management en Afrique est beaucoup plus lié à l'inadéquation du système éducatif calqué sur le modèle français, prédominé par un enseignement général et théorique qui lègue peu de rudiments à l'esprit managérial et entrepreneurial (Confère chapitre 6). Par exemple, 65,5% des managers interviewés ont pour formation de base l'enseignement général contre 34,1% qui ont reçu une formation professionnelle initiale à partir seulement de la fin des années 1990. Cette tendance à la professionnalisation est en hausse sous l'initiative de certaines entreprises soucieuses de la gestion des carrières de leur personnel et grâce aux politiques gouvernementales et extérieures de développement, notamment les programmes de la Qualité UEMOA en collaboration avec l'ONUDI et la Banque Mondiale. Par conséquent, 24,4% de l'encadrement burkinabé et sénégalais interviewé affirment avoir effectué dans leur vie active au moins une formation professionnelle complémentaire (88,1% en Afrique) pour perfectionner leurs fonctions et mieux assurer leurs différentes missions et responsabilités.

De tout ce qui précède, il apparaît que l'encadrement burkinabé et sénégalais interviewé est très qualifié, mais n'arrive pas à gérer efficacement leurs entreprises dans le nouveau contexte d'une économie mondialisée. Le problème de management des organisations en Afrique est

¹⁴⁸ Les concepts « *image* » et « *contenu* » du leadership utilisés dans la présente étude sont identifiables respectivement aux notions de « *connotation* » et « *contenu* » du leadership définies par Bolden (2005).

donc moins une question d'absence de cadres qualifiés qu'un besoin de repenser la formation et l'enseignement dispensés en imaginant de nouvelles techniques (Bourgoin 1984) adaptées au contexte socioculturel. Si les auteurs s'accordent de plus en plus sur le fait que les théories des organisations sont contingentes aux réalités du contexte sociétal, les formations en MBA ne traitent pas encore de cette problématique (Jackson 2004). En effet, nous convenons avec Ugwuegbu (2001) et Iguisi (1995) que la performance des organisations en Afrique passe par un changement de comportements des managers africains. En plus de leur formation académique, ils doivent également disposer de compétences nécessaires à la compréhension et à l'intégration des valeurs culturelles africaines dans leurs pratiques de management¹⁴⁹.

La conception des styles de leadership et de management adaptée à l'Afrique doit s'inspirer davantage du passé et de l'héritage culturel des pays africains. Une description de l'« *image* » et du « *contenu* » du leadership au Burkina Faso et au Sénégal permettra de comprendre que la connaissance formelle est nécessaire, mais pas suffisante à un manager africain pour diriger une entreprise moderne du 21^{ème} siècle : la « *connaissance endogène* » (« *knowing how* »/ « *implicit knowledge* ») est indéniable et complémentaire à la connaissance formelle (« *knowing what* »/ « *explicit knowledge* »).

L'« *image* » du leadership

La notion « *image* » est utilisée dans la présente étude pour décrire la forme « *visible* » et les éléments du leadership qu'on peut facilement appréhender dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal à travers le dialogue, la communication, les gestes, les actes et les symboles. L'« *image* » du leadership a été définie à travers l'observation, les conversations et les interactions entre les managers et leurs employés dans les entreprises étudiées. Dans une telle démarche, l'étude révèle que le leadership se manifeste sous différentes formes selon que l'on se situe au Burkina Faso ou au Sénégal. Alors que l'autorité est visiblement exprimée au Burkina Faso, elle est dissimulée et réfutée à travers les habitus des managers et des employés dans les entreprises au Sénégal. Pendant les visites d'entreprises et les différents entretiens réalisés avec les managers et les employés au Burkina Faso et au Sénégal, nous avons constaté que les concepts de « *leader* » et de « *leadership* » leur sont familiers de par leur professionnalisme, mais ne font pas partie de leur jargon de management.

- Au Burkina Faso

En lieu et place des concepts « *leader* » et « *leadership* », la distance hiérarchique est exprimée quotidiennement au Burkina Faso par l'emploi des notions suivantes : « *mon patron* », « *mon boss* », « *mon chef* », « *mon DG* », « *mon PDG* ». Nous avons également remarqué que lorsque les managers burkinabé et leurs employés étaient ensemble et malgré leur grande diversité ethnique, ils interpellent très souvent leur supérieur hiérarchique dans la langue nationale dominante mooré par « *Naaba* ». L'appellation « *Naaba* », utilisée par les Mossis pour désigner leur « *chef traditionnel* » ou « *roi* », est systématiquement reconnue, comprise et acceptée dans le jargon de management au Burkina Faso. La dénomination « *Naaba* » établit une relation d'interdépendance et une « *autorité autorisée* » et culturellement légitime entre les membres de l'organisation et leurs supérieurs hiérarchiques. Par ailleurs, il est souvent facile par simple observation directe et de face-à-face de distinguer dans un groupe de travailleurs burkinabé les supérieurs hiérarchiques de leurs subordonnés, lequel exercice est difficile dans un contexte sénégalais.

¹⁴⁹ Ces compétences recherchées chez les managers africains sont qualifiées par P. Bourdieu d'habitus.

- Au Sénégal

Alors que l'autorité est clairement « *visible* » et acceptée au Burkina Faso, elle demeure un phénomène culturel complexe et souvent confus au Sénégal. La complexité du leadership au Sénégal a été exprimée par un manager sénégalais comme suit :

« *Le statut du chef au Sénégal s'identifie à un boubou car dès que vous quittez le bureau, vous l'y laissez. On ne distingue le chef que par son apparence au bureau et en dehors le dialogue direct collectif commence [...] L'autorité du chef au Sénégal passe obligatoirement par la collaboration et le dialogue plutôt que de s'enfermer dans sa tour d'ivoire* » (Chef du service personnel de l'entreprise ¹_{Sen}, Sénégal, 2007).

Contrairement à leurs homologues burkinabé qui présentent des comportements de distinction et de respect traditionnel (prosternations et gestes de respect) ou occidental francophone (emploi du « vous » au lieu du « tu ») vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques, les managers sénégalais expriment une certaine familiarité et adoptent un comportement identitaire avec les siens. Les managers et employés sénégalais ne se gênent pas d'appeler leurs supérieurs hiérarchiques par leurs « *petits surnoms* » et cette attitude est couramment acceptée et respectée dans le contexte socioculturel du Sénégal¹⁵⁰. Par conséquent, les acronymes d'expression de l'autorité (« PDG », « DG », « Patron », « Boss », « Chef ») couramment utilisés au Burkina Faso sont absents dans le jargon de management au Sénégal.

L'expression du leadership sous ces formes « *visible* » et « *invisible* » respectivement au Burkina Faso et au Sénégal est à rattacher aux valeurs culturelles dominantes qui régulent la vie des populations de chacun de ces deux pays. Vraisemblablement, on croirait que les styles de leadership et de management sont plus autoritaires au Burkina Faso qu'au Sénégal. Malgré la différence de l'« *image* » du leadership dans ces pays, nous montrerons dans la section suivante que son « *contenu* » demeure le même.

Le « *contenu* » du leadership

La forme expressive du leadership au Burkina Faso et au Sénégal est à relier à l'organisation de la société et aux valeurs traditionnelles dominantes en vigueur dans chacun de ces deux pays. Le Burkina Faso et le Sénégal sont deux pays de l'Afrique Occidentale dont l'organisation de la société traditionnelle est respectivement hiérarchique et collégiale selon la classification de Bourgoïn (1984). Une grande partie de la société burkinabé pratique la chefferie traditionnelle, laquelle est absente au Sénégal. Par ailleurs dans ce dernier pays à plus de 90% islamique, la vie de la population est beaucoup plus régulée par les valeurs musulmanes. La différence remarquable dans l'organisation de la société nationale influence donc la conception du leadership et du management selon que l'on se situe au Burkina Faso ou au Sénégal. Dans tous les deux cas, nous montrerons qu'au-delà de l'image « *voilée* »-« *invisible* » et l'image « *ouverte* »-« *visible* » du leadership respectivement au Sénégal et au Burkina Faso, sa finalité est identique et spécifiquement africaine en termes de « *contenu* ».

- Au Burkina Faso

Dans les communautés africaines dites hautement hiérarchisées, comme l'ethnie mossi majoritaire au Burkina Faso (Bourgoïn 1984) qui pratique le système de chefferie

¹⁵⁰Pendant nos études de troisième cycle (DEA), les ressortissants des autres régions d'Afrique autre que le Sénégal étaient surpris par certaines spécificités de la culture sénégalaise, dont la familiarité entre les individus issus de toutes les couches sociales. Ma surprise était encore si grande au cours de la présente étude qui m'a convaincu que cette forme de relations humaines influence aussi le management de l'entreprise au Sénégal.

traditionnelle « *naam* », l'autorité est « *autorisée* » et culturellement légitimée. Dans un tel contexte, la finalité de l'autorité est a priori la recherche de l'harmonie, la coopération et le consensus entre tous les membres de la société que l'application de forces coercitives et dominatrices¹⁵¹. Il ne s'agit pas ici de chercher à dissimuler toute existence d'expression de la coercition dans les sociétés anciennes et modernes africaines, mais plutôt d'établir des limites à la littérature portant sur le pouvoir dans les organisations en Afrique. En effet, dans les communautés africaines à chefferie traditionnelle, l'autorité des dits monarques (rois et chefs traditionnels) n'était pas aussi totale et pérenne, mais était soumise aux règles et principes coutumiers de leurs sociétés. Des exemples de monarques africains qui ont enfreint à une soumission aux normes de leurs sociétés sont les « *Joukoun* » du Nigéria décrits par Diop (1981) dans « *Civilisation ou barbarie* » et les « *Mogho Naaba* »¹⁵² rois des Mossis du Burkina Faso.

L'organisation de la communauté mossi montre que les chefs traditionnels ne pouvaient pas être des autocrates absolus même s'ils le voulaient, parce qu'ils n'agissaient pas par eux-mêmes mais en relation avec les normes et les valeurs de leur société. En outre, notre connaissance de l'organisation de la cour royale et de la chefferie traditionnelle en Afrique, et plus particulièrement au Burkina Faso, montre que la décision dite sans appel du chef traditionnel n'est pas dans le fond prise de façon unilatérale. Elle est plutôt négociée par la consultation des autres chefs traditionnels (de la terre, des eaux, des collines, etc.), dont les points de vue sont incontournables et respectés à cause de la légitimité et de l'unicité de leurs savoirs endogènes. Dans la tradition africaine, le plus important est le processus de la consultation par lequel la décision a été prise que la nature de cette dernière. Si on nous demandait de caractériser les attitudes des chefs traditionnels africains, nous les qualifierions sans hésiter de styles consultatifs par le dialogue. Cette caractéristique est symbolique chez les Mossis qui sont arrivés au fil du temps à propager cette culture de dialogue et d'interactions interpersonnels (Jackson 2004) à plus de 60 autres ethnies qui vivent paisiblement ensemble au Burkina Faso (Patrick 2007)¹⁵³.

« *La différence ethnique n'a jamais été un problème au Burkina Faso, au contraire il existe beaucoup de parenté à plaisanterie que nous appelons couramment en mooré le 'rakuré' ou 'dakuré' et qui anime l'esprit du groupe [...] Par exemple, notre Cercle de Qualité est multiethnique, mais on n'a jamais constaté de conflits de groupes ethniques [...] On ne se sent pas différent, mais plutôt on vit à chaque rencontre hebdomadaire une grande animation joviale au sein des groupes [...]* » (Mécanicien et membre « CQ Espoir » de l'entreprise 3_{Bf}, Burkina Faso, 2007).

¹⁵¹ La littérature africaine et occidentale a longtemps caractérisé les styles de management des dirigeants d'organisations publiques et privées en Afrique d'autoritaires et de coercitives. Mais pour plus d'informations sur l'analyse du système du pouvoir traditionnel dans les organisations et sociétés africaines, confère Kamdem (2002, 329-374).

¹⁵² L'histoire nous apprend que les « *Mogho Naaba* » dans l'exercice de leur pouvoir ont été constamment soumis à l'épreuve de la mort suicidaire physique et symbolique au cas où ces derniers commettaient un manquement aux coutumes mossi. Une erreur d'un « *Mogho Naaba* » était considérée comme une inaptitude et une incapacité à tenir le « bâton de commandement » et à établir l'ordre social dans la société.

¹⁵³ En définitive, la finalité de l'autorité dans les communautés hiérarchiques africaines comme le Burkina Faso peut être rapprochée à une différence près à celle du sens étymologique du « *guanxi* » asiatique, une valeur traditionnelle fondée sur les idéologies du confucianisme et du taoïsme qui admet la hiérarchie comme un moyen de stabilisation et d'harmonie dans la société. En Afrique, les gouvernements africains actuels et les partenaires internationaux au développement ont reconnu l'importance du pouvoir symbolique et discrétionnaire des chefs traditionnels et religieux dans la résolution de plusieurs problèmes socioéconomiques et politiques. Au Burkina Faso, l'implication des chefs traditionnels et religieux a permis ces dernières années la stabilisation politique du pays et la réussite dans la mise en œuvre des stratégies nationales de développement socioéconomique (éducation des jeunes filles, lutte contre la désertification et la dégradation de l'environnement, résolution des problèmes de santé et de reproduction humaine).

A notre avis, le « *respect de l'autorité* » au Burkina Faso, et plus généralement dans certaines sociétés africaines, ne répond pas au même « *contenu* » occidental du leadership autoritaire. Au Burkina Faso, l'autorité est acceptée à condition qu'elle agisse dans le sens de la prospérité et de la cohésion des membres de l'organisation. Ainsi, cette conception du leadership dans les entreprises étudiées au Burkina Faso permet de répondre dans une certaine mesure aux limites de l'étude de Jackson (2004, 107) qu'il a lui-même résumée ainsi :

« [...] *Managers from Burkina Faso and Botswana indicate the largest distance between a current low people and results orientation, and a high ideal people and results orientation [...]. However, it is difficult to explain directly why Burkina Faso's managers desire such a relatively high people and result orientation, and this way needs further, qualitative, investigation* ».

Les managers burkinabé et sénégalais ont d'une part, des prédispositions culturelles à une préférence pour moins de distance hiérarchique entre eux et d'autre part, une obligation de résultats pour assurer la survie de leurs entreprises qui évoluent actuellement dans un environnement international très concurrentiel.

- Au Sénégal

Contrairement au Burkina Faso où l'expression « *visible* » de l'autorité est à rattacher plus à la pratique de la chefferie traditionnelle, au Sénégal l'affiliation à la religion musulmane, notamment la confrérie « *morides* », influence le leadership dans les entreprises :

« *Pour être chef au Sénégal, l'influence religieuse (castes) et/ou financière est déterminante. La première source de pouvoir c'est la religion et cela se sent au plus haut niveau de l'Etat [...]. La religion détient le pouvoir économique. Regardez autour de vous, les pratiques religieuses sont omniprésentes [...]. Les Sénégalais me considèrent et me respectent comme leur chef, mais j'ai constaté qu'ils ne le font pas entre eux* » (Directeur commercial de l'entreprise 3_{Sen}, expatrié français, Sénégal, 2007).

« *Le système démocratique de l'Europe n'est pas celui qu'il faut à l'Afrique. Je ne sais pas ce qu'il faut à l'Afrique, mais je sais seulement que le pouvoir du chef y est important [...]. Le chef, c'est celui qui a la puissance économique et religieuse (les 'morides'), puissance définie par l'obéissance [...]* » (Directeur Général de l'entreprise 1_{Sen}, expatrié italien, Sénégal, 2007).

La religion musulmane a une grande influence sur les comportements au travail et le management des entreprises au Sénégal à travers l'expression de trois principales dimensions culturelles et traditionnelles : le « *Diom* » (dignité et droiture), le « *Faïda* » (le fait d'avoir du caractère, le sens du travail) et le « *Foula* » (exprime la piété). Parallèlement au cas du Burkina Faso, l'expression de l'autorité sous sa forme « *visible* » est purement rejetée au Sénégal :

« *Les Africains ont une prédisposition de culture industrielle semblable à celle japonaise basée sur les valeurs traditionnelles (par exemple de suicide en cas d'échec). Par exemple, les Sénégalais ont une culture qui réfute l'injustice et défend leur dignité. Le manager le plus brillant qui soit et qui n'a pas la 'reconnaissance de l'autre' se fera déchoir de son autorité objective. L'autorité subjective, c'est-à-dire celle légitimée par les pairs et la société, est plus importante et la plus déterminante dans le management des hommes au Sénégal* » (le Directeur Industriel et de la Production de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2004).

Selon plusieurs autres managers sénégalais interviewés, le refus de l'autorité est un phénomène culturel qui tire sa source de deux conceptions traditionnelles de la vie en

communauté et en société au Sénégal : le « *Masla* »¹⁵⁴ qui exprime le « *dialogue diplomatique* » et le « *Coleuré* » qui approuve la « *reconnaissance de l'autre* » à travers le proverbe sénégalais, « *Coleuré Guinaw laye fété* » (la reconnaissance se situe hier ou derrière). Le « *Masla* » et le « *Coleuré* » expriment la reconnaissance et le respect mutuel entre les membres des organisations et entre les individus dans la société. Pour certains managers sénégalais interviewés, si le « *Masla* » est la source de maintien des bonnes relations interpersonnelles et de communication dans les entreprises, il est également le nœud du problème actuel de la gestion des ressources humaines au Sénégal, notamment en matière de sanction. Si par le biais de cette valeur culturelle, les Sénégalais font attention à l'autre par une réduction de la distance hiérarchique, elle favorise également des effets de sournoiseries du fait qu'on essaie d'éviter au maximum l'affrontement avec autrui.

« La religion est une dimension importante du management au Sénégal. Elle est au centre du fonctionnement des organisations [...] Un agent considère plus son marabout que son chef, ce qui freine l'acte de ce dernier [...] » (Un responsable du contentieux et de la législation à la DITP, Sénégal, 2007).

« Le Sénégalais trouvera toujours une raison non fondée pour signaler une situation anormale ou pour attirer l'attention sur un phénomène non désiré [...] Tu vois ce dont je te parlais [...], mon Directeur m'a interpellé pour contrôler un agent du personnel sur une opération de recrutement abusif » (Directeur de la Production de l'entreprise 4_{Sen}, Sénégal, 2004).

Selon les explications du Directeur de la production de l'entreprise 4_{Sen}, le « *masla* » instaure un esprit de « *cache-cache* » dans les comportements des employés et des managers, car chacun exprime une peur d'être récriminé socialement. Ainsi, le supérieur hiérarchique évite le face-à-face et préfère moraliser l'individu en faute par une personne interposée¹⁵⁵.

En somme, bien que l'« *image* » du leadership se présente respectivement sous une forme « *visible* » et « *invisible* » au Burkina Faso et au Sénégal, son « *contenu* » demeure identique : *le respect et la reconnaissance de l'autre, la responsabilisation et le maintien de bonnes relations humaines entre les individus dans la société.*

Dans une telle situation, l'autorité formelle fondée sur la qualification académique est insuffisante pour assurer un leadership efficace au Burkina Faso et au Sénégal et plus généralement en Afrique. Le leadership en Afrique repose sur les compétences à la fois formelles et socioculturelles des individus.

- **Une autre approche du leadership adaptée à l'Afrique du 21^{ème} siècle : le « *leadership relationnel* »**

¹⁵⁴ Le « *masla* » dérive de la notion arabe « *maslaha* » qui exprime le compromis et la réconciliation par le dialogue. Les valeurs culturelles sénégalaises de « *Masla* » et de « *Coleuré* » expriment également les mêmes principes que le du concept Sud africain « *Ubuntu* » décrit à plusieurs reprises (Karsten et Illa 2004, 2005) et qui a été récemment repris par Wanasika et al. (2011) comme une valeur culturelle spécifique aux pays de l'Afrique Subsaharienne.

¹⁵⁵ Les comportements des managers sénégalais sont semblables à ceux de la hiérarchie des entreprises de Hong Kong et du Japon qui évitent la confrontation directe. Ces derniers préfèrent parler des problèmes de leurs subordonnés en leur absence et à de tierces personnes (Jackson 2004).

« Le jugement de la société est très primordial pour le dirigeant africain [...]. Ce dernier, pour son honneur et son image sociale, prendra les décisions avec beaucoup de soins, de consultations et de sentiments » (Chef de production de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2004).

L'analyse de la conception du leadership dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal a montré la pertinence de l'idée de certains auteurs (Blunt et Jones 1997, Jackson 2004, Wanasika et al. 2011) selon laquelle les modèles occidentaux ne sont pas adaptés au contexte africain et qu'il est urgent de réfléchir à des modèles contingents plus efficaces (confère chapitre 4).

Toutefois, la modeste expérience de la conception du leadership au Burkina Faso et au Sénégal montre que les modèles proposés par Blunt et Jones (1997) et Jackson (2004) présentent des limites. Par exemple, le modèle culturel et consensuel prôné par Jackson (2004) est confus dans sa définition et exempt d'une méthodologie d'application dans les entreprises africaines. Cet auteur identifie le consensus à l'unanimité et à l'unicité dans la prise de décisions en Afrique tout en postulant que la majorité des opinions n'est pas importante dans les sociétés africaines. On se demande alors, dans un premier temps, comment on peut arriver à un consensus sans la majorité et ensuite, quelle est la démarche réaliste qu'un dirigeant africain doit adopter pour persuader les autres membres de son organisation de l'efficacité de son leadership. Pour paraphraser les perceptions de ce manager expatrié Italien au Sénégal déjà cité, « *le style démocratique à l'occidentale n'est pas celui qu'il faut à l'Afrique* » (Directeur Général de l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal 2007). Nous avons donc peur que l'approche consensuelle du leadership, prônée par Jackson (2004), et reprise plus récemment par Wanasika et al. (2011), ne soit pas bien comprise et qu'on l'assimile à la forme traditionnelle du style démocratique à l'occidentale.

En Afrique, comme l'a si bien reconnu Jackson (2004), les gens souhaitent qu'on les consulte surtout sur les décisions à prendre¹⁵⁶, même s'ils ne participent pas au processus de leur finalisation. Etant donné que la qualité des rapports entre les individus quel que soit leur statut repose plus sur le respect mutuel par la consultation, notre conviction est que le type de leadership efficace et voulu en Afrique est beaucoup plus *relationnel* que consensuel. Nous voulons, à travers la proposition du « *leadership relationnel* », interpeller les entreprises à intégrer urgemment dans leur système de management une des valeurs traditionnelles africaines les plus importantes capable d'impulser un changement positif dans le développement durable d'une Afrique du millénaire : le dialogue et les conversations entre les membres des entreprises et des organisations.

L'étude empirique au Burkina Faso et au Sénégal a révélé que la participation et l'implication des employés, jadis négligées, sont des styles de leadership et de management qui conduisent à la performance et au développement des entreprises (confère chapitre 7). En effet, au cours du processus d'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal, l'importance de la place accordée aux employés a apporté de grands changements dans les styles de leadership et de management des organisations : la valorisation du travail des employés, la création et le partage de nouvelles connaissances, le développement de la confiance entre les individus issus de différents niveaux hiérarchiques, l'amélioration de la qualité des produits et services, le positionnement et la survie des entreprises dans un environnement très concurrentiel.

¹⁵⁶ Cette forme de conception du leadership privilégiant la consultation a été également identifiée dans les pays arabes par Mellahi (2000).

En plus, l'expérience du Burkina Faso et du Sénégal en matière d'adoption du MQT montre qu'une simple implication des employés est insuffisante à établir une dynamique collégiale dans l'entreprise. En effet, plusieurs éléments montrent que le système de management en Afrique est toujours instrumentalisé à l'occidentale et est différent de l'approche asiatique comme le prétendent Blunt et Jones (1997) : le manque d'intéressement et d'engagement effectif de l'encadrement et surtout de la hiérarchie burkinabé dans les activités des CQ, la gestion par « compartiment » toujours très développée dans la plupart des entreprises étudiées au Sénégal et au Burkina Faso malgré l'institutionnalisation d'une démarche MQT.

Les managers burkinabé et sénégalais manquent très souvent d'initiatives dans la motivation de leurs employés et la résolution de certains problèmes spécifiques à leurs entreprises. Il ressort que l'adoption des concepts de management moderne en Afrique est fondamentale, mais son succès dépend plus de la capacité des managers africains à les adapter aux réalités de leur environnement par un changement dans leur raisonnement (Luthans et al. 2004). Un leadership capable d'aider l'Afrique d'aujourd'hui à être innovateur doit se focaliser davantage sur les préoccupations des subordonnés et des employés (Masango 2003). Il doit, à l'image des sociétés traditionnelles africaines, accorder une place et du temps aux gens, leur offrir des possibilités d'exprimer leurs sentiments, leurs croyances et leurs perceptions (Van Der Colff 1999) sur le fonctionnement de leurs entreprises et même de discuter de leurs conditions sociales. Tout le problème du management des organisations en Afrique se résume au manque de dialogue entre les managers et leurs employés, qui est pourtant une valeur culturelle traditionnellement reconnue dans les relations entre les Africains.

« Le patronat ne reconnaît pas l'apport des CQ pour l'entreprise [...] L'enthousiasme pour les activités des CQ a tendance à finir au sein de l'entreprise par le manque d'intéressement de la hiérarchie [...] Par exemple, on pouvait organiser des compétitions internes pour récompenser les membres [...] Pas de café pendant les réunions hebdomadaires, les heures supplémentaires ne sont pas payées [...] On ne voit le secrétariat des CQ (constitué de la Direction industrielle et de la Direction commerciale) que lorsque l'ABMAQ est là [...] » (Un des responsables de l'électricité et de l'énergie, membre des CQ de l'entreprise 3_{Bf}, Burkina Faso, 2007).

« [...] Vraiment je ne comprends pas le comportement de nos patrons [...] Depuis les 12 ans que je travaille dans l'entreprise 3_{Bf}, nous avons eu à faire des propositions de résolution des problèmes de l'entreprise à travers nos différents thèmes annuels des CQ, pour résoudre des problèmes récurrents afin de prévenir certains dangers liés à notre travail [...] Mais la Direction générale ne réagit pas et les problèmes persistent [...] Par exemple, actuellement il y a un climat de refroidissement et de démotivation des membres des CQ et cela n'est pas bon pour notre entreprise [...] Pourtant, la Direction générale pouvait faire autrement [...] Par exemple pour la motivation, la Direction générale pouvait, en lieu et place, remplacer, à l'image de ce qui se passe à l'entreprise 9_{Ebf}, le système classique d'avancement et des mérites par le dévouement de l'employé dans les activités des CQ [...] Par exemple, adresser des lettres de félicitations aux membres, faire des avancements exceptionnels [...] » (Ex-chef d'équipe maintenance de l'entreprise 3_{Bf}, membre des CQ, Burkina Faso, 2007).

Les points de vue ci-dessus de ces deux managers burkinabé montrent que les employés n'ont pas l'occasion et la possibilité de manifester leurs émotions et leurs attentes par rapport à la vie de l'entreprise et de discuter de leurs conditions de travail. Les managers africains, à la différence de leurs homologues des sociétés d'Asie de l'Est, semblent adopter les concepts de management occidental tout en abandonnant leurs propres valeurs culturelles africaines (Masango 2003). Etant donné que la structure traditionnelle de l'autorité africaine définit les obligations et les attentes mutuelles entre les membres de la communauté et leurs leaders, les employés en Afrique ont surtout besoin d'une relation de réciprocité entre eux et leur

hiérarchie (« *Leadership requires followship* » selon Bigen 1996). Le leadership en Afrique comme un phénomène de changement social (Bolden 2005) dans les entreprises n'est possible que dans la communication, le dialogue et les conversations (Van Der Colff 1999). De notre point de vue, le « *leadership relationnel* », fondé davantage sur la « *palabre locale* » (Okamba 1994) et le dialogue, est le fondement du modèle du « système de management africain » que nous voulons contribuer à promouvoir. Dans le même ordre d'idée, Mangaliso (2001) a déjà lancé un cri d'alarme en expliquant combien les employés africains sont ardemment en quête d'une occasion d'expression souvent vaine avec leur hiérarchie. L'application du MQT dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal montre que le dialogue et la palabre conditionnent son succès en Afrique. Les entreprises sénégalaises et burkinabé étudiées qui sont arrivées chaque fois à privilégier le dialogue et les conversations entre leurs membres dans la résolution des problèmes organisationnels rencontrés, ont connu une certaine réussite.

« La tradition africaine est la palabre [...] On apprend plus lorsqu'on côtoie directement les gens que dans les réunions de directions [...] Par exemple, il m'a fallu un jour descendre à l'improviste dans l'usine de production pour discuter avec les journaliers [...] Et à cet effet, j'ai appris qu'il y avait un conflit entre les journaliers et les membres de la Direction de la production » (Chef du personnel de l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal, 2007).

« Sans le dialogue, les journaliers ne respectent pas ce qu'il faut faire [...] L'approche est importante [...] Il est important de toujours poser le problème et demander leurs suggestions [...] Le dialogue et la considération des employés sont importants dans la gestion des hommes [...] Par exemple, la direction de la maintenance a construit un bassin de triage sans consulter les journaliers au préalable [...] Finalement le bassin qui devait résoudre le problème de manutention lié au traitement des gros poissons s'est avéré inopérant par les employés et ils ont eu raison, car il était effectivement inadapté du point de vue de son emplacement et de sa conception [...] Alors, il n'a jamais été utilisé par les journaliers et l'entreprise doit le détruire avec tous les frais inutilement occasionnés » (Responsable Assurance Qualité de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2007).

Malgré le système de travail en équipe et en groupe (« teamwork ») instauré suite à l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal, les perceptions des employés par rapport aux attitudes et comportements de leurs supérieurs hiérarchiques et vice-versa, expriment une insuffisance de la vision collégiale dans le management des entreprises étudiées. L'analyse de la conception du « teamwork » dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal soutient davantage l'urgence à développer l'approche du « *leadership relationnel* » en Afrique.

8.2.3 La conception et la pratique du « teamwork » au Burkina Faso et au Sénégal

« TQC¹⁵⁷ is a group activity and cannot be done by individuals. It calls for teamwork. TQC will not fail if all members cooperate, from the president down to line workers and sale personnel. In TQC, Middle management will be frequently talked about and criticized » (Ishikawa 1985, 89).

« Some African cultural patterns are incompatible with some management techniques, whereas others may serve as building blocks for effective management [...] Cultural patterns such as the importance of the group and solidarity may encourage the development of teamwork » (Beugré et Offodile 2001, 543).

Le travail en équipe, connu sous le concept de « teamwork », a été développé dans la littérature comme une valeur culturelle du succès de l'économie japonaise. Ce concept est actuellement considéré comme une dimension centrale des théories modernes des organisations et des approches du MQT au même titre que le leadership (confère chapitre 5). Dans un tel contexte, l'adoption de la démarche CQ au Burkina Faso visait explicitement à développer un type de « management participatif »¹⁵⁸ à l'image du succès japonais à la fin des années 1980. De la même manière, l'instauration d'un système de « management participatif » était une condition sine qua non au succès de la méthode HACCP dans l'industrie de la pêche au Sénégal. En clair, l'adoption de l'approche MQT dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal devrait promouvoir de nouveaux styles de management, passant d'un système d'organisation du travail « classique et individualiste » à une nouvelle conception plus « moderne et collectiviste ». En somme, le Burkina Faso et le Sénégal expérimentaient un des concepts du management moderne qui mettent généralement au centre de leur analyse le « teamwork » comme une dimension importante de la performance des organisations (confère chapitre 5). Par la même occasion, les entreprises de ces deux pays respectaient dans une certaine mesure le conformisme institutionnel des éloges du système de management japonais/asiatique qui favorise la participation, la délégation, le travail en équipe, la philosophie de l'amélioration continue des activités et l'importance accordée à l'apprentissage (confère chapitre 3 et 5). Selon ce conformisme institutionnel, l'efficacité de la dynamique du groupe omniprésente dans les industries japonaises devrait être copiée et appliquée dans d'autres contextes nationaux (Ishikawa 1985 ; Nonaka et Takeuchi 1995). La contrainte principale à l'imitation du système de management japonais reste un phénomène de différence culturelle (Rao et al. 2004). Par conséquent, il n'existe pas une seule forme idéale de « teamwork » dans les organisations et dans toutes les situations. Cependant, les changements induits, suite à l'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal (confère chapitre 8), laissent croire que certains éléments du système de management asiatique sont plus applicables dans un contexte africain qu'en Occident. En effet, traditionnellement, le travail en équipe est connu et a été toujours privilégié en Afrique, dans les travaux champêtres et dans d'autres types d'activités socioéconomiques. Par exemple, le « teamwork » est bien présent et spécifique dans les sociétés africaines : « *Shosholosa* » (Luthans et al. 2004) en Afrique du Sud ou « *soussouaga* »¹⁵⁹ dans le système traditionnel de cultures agricoles au Burkina Faso.

Le schéma suivant montre des exemples d'images de « teamwork », un groupe de « cols blancs » en activité dans l'industrie de la pêche au Sénégal et un Cercle de Qualité en réunion hebdomadaire au Burkina Faso.

¹⁵⁸ Le « management participatif » a été utilisé dans les programmes des Cercles de Qualité et du système HACCP sous sa forme classique en favorisant l'implication des employés et les relations inter-fonctionnelles. Cette conception du management est différente de l'approche du « *leadership relationnel* » qui va au-delà du « participatif » pour définir les « rôles d'interdépendance mutuelle » de chaque membre de l'organisation quel que soit son statut dans l'entreprise.

¹⁵⁹ Le concept mooré « *Soussouaga* » a sa traduction dans les autres dialectes au Burkina Faso. Le « *Soussouaga* » consiste en un travail en équipe dont la première motivation est l'entraide mutuelle dans une communauté donnée ou le renforcement des relations intercommunautaires.

Schéma 8.1 : Des images illustratives du travail en équipe au Burkina Faso et au Sénégal

Groupe « cols blancs » au travail, Sénégal 2007. Réunion Cercle de Qualité, Burkina Faso 2006.



Source : Par les soins de l'auteur, résultats de l'étude empirique, Burkina Faso et au Sénégal, 2006-2007.

Cette forme d'organisation en « teamwork » est différente du système de management classique dans la mesure où elle offre un cadre de travail dans lequel des personnes de plusieurs lignes hiérarchiques ont l'occasion et la chance de se voir, de se parler et de discuter de leurs conditions de travail et de vie dans leur entreprise. La conception du « teamwork » peut être alors approchée dans la pratique des entreprises de plusieurs manières : l'existence d'équipes de travail, l'organisation de réunions inter-fonctionnelles et pluridisciplinaires, la coopération et les interactions entre les managers et leurs employés (la hiérarchie et leurs subordonnés), la participation et l'implication des employés dans les processus de prise de décisions et l'amélioration des relations interpersonnelles. En effet, l'adoption du MQT dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et Sénégal a effectivement créé un cadre de travail en équipe et dans une certaine mesure, un esprit de collégialité. Au Burkina Faso, l'institutionnalisation de la démarche CQ a permis la création de plusieurs groupes de CQ et de « comités de pilotage et de suivi » multifonctionnels et interhiérarchiques. L'application du système HACCP dans l'industrie de la pêche a également nécessité la mise en place de comités de pilotage (multifonctionnels, interhiérarchiques et interdisciplinaires) pour la mise en œuvre du « plan HACCP » et de « comités de direction » pour le suivi de son exécution dans les entreprises. Ces changements organisationnels induits suite à l'adoption du MQT contribuent à rompre progressivement avec le système traditionnel d'organisation bureaucratique et centralisée dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal. La centralisation des décisions et l'esprit de leadership « héroïque » font de plus en plus place à de nouveaux styles de management favorables à des principes jadis ignorés : une interaction accrue entre les managers et leurs employés (ou entre la hiérarchie et ses subordonnés), une plus grande implication et responsabilisation du management moyen et exécutif et une valorisation sensible des compétences et connaissances de plusieurs autres couches vives de la force de travail.

Nonobstant ces changements organisationnels dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, l'observation et l'analyse des comportements des managers et employés montrent que le système de travail en Afrique présente quelques spécificités par rapport à celui qui

prévaut en Asie et en Occident. L'étude de terrain au Sénégal, à travers les filiales européenne et asiatique, a permis de constater avec certains auteurs (confère chapitre 4) que les procédés et les procédures de travail présentent des spécificités en Afrique.

Plusieurs employés et managers sénégalais interviewés dans ces filiales étrangères pensent que leurs homologues européens sont moins disciplinés dans le travail que les asiatiques et beaucoup plus préoccupés par les résultats financiers. Contrairement à la littérature, les employés et managers sénégalais interviewés définissent clairement une différence culturelle entre eux et leurs homologues asiatiques en matière de conception des relations humaines. En effet, ils trouvent que les Asiatiques sont, au même titre que les Européens, moins humains dans leurs relations avec les autres.

« Quand je travaillais à l'entreprise 1_{Sen}, j'ai remarqué que les Chinois ont peur du chef [...] Contrairement à nous, les Chinois sont plus réservés et disciplinés [...] Les Espagnols par contre sont plus impulsifs et aiment faire travailler trop le personnel sans se soucier de leur sort [...] Ces derniers ne pensent uniquement qu'à leurs propres intérêts, aux résultats financiers » (Responsable des Ressources Humaines de l'entreprise 2_{Sen}, Sénégal, 2007).

« Si la coopération entre les cultures chinoise/asiatique et sénégalaise est salubre, il est important de souligner qu'il existe des différences de langage et de conception du travail ; des relations interpersonnelles difficiles du fait de la différence culturelle dans les salutations, les Chinois/Asiatiques respectent plus la hiérarchie et sont beaucoup plus disciplinés dans le travail que les Sénégalais. Par conséquent, les Chinoise/Asiatique et les Sénégalais ont des difficultés à s'accorder sur le temps de travail que les derniers trouvent long. Les Chinois/Asiatiques ont des problèmes à accepter certaines pratiques de la culture africaine comme l'absentéisme sans compensation et les participations financières de l'entreprise aux événements sociaux [...] Il faut dire que j'ai eu beaucoup de difficultés au début à faire épouser certaines valeurs culturelles africaines à mes collègues chinois/asiatiques, essentiellement la possibilité pour les employés de pouvoir interrompre leur travail pour participer aux événements sociaux (mariage, baptême, funérailles, rites religieux) et à la prière, lesquelles activités extra-organisationnelles sont très fondamentales dans un contexte socioculturel sénégalais. Ces différences culturelles nationales ont constitué au départ des points d'incompréhension, des conflits et des goulots d'étranglement au bon fonctionnement de l'entreprise » (Directeur Général Adjoint de l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal, 2004).

« Les Chinois ne sont pas gentils, pas du tout reconnaissants [...] Ils ne savent même pas dire bonjour, ni dire merci à quelqu'un » (Réaction d'un groupe de journalistes interviewés dans l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal, 2004).

« [...] Vous arrivez et vous demandez sous pression à un journaliste de faire quelque chose [...] Il ne vous répond pas pendant un long moment et il vous demande pourquoi vous ne saluez pas ? [...] La salutation est un devoir social au Sénégal car tu ne te sens pas à l'aise alors que rien ne t'oblige [...] J'ai assisté un jour à une scène, un de nos chauffeurs qui a refusé de répondre à une question d'un contrôleur qui est son supérieur hiérarchique, parce que tout simplement il ne l'a pas salué auparavant » (Responsable Assurance Qualité de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2007).

La chose intéressante dans toutes ces interviews est qu'à travers leurs appréciations des systèmes de management européen/espagnol et asiatique/chinois, les managers et employés sénégalais expriment leurs attentes à travers un langage révélateur des spécificités du « système de management africain » que leurs homologues du Nord reconnaissent indistinctement des leurs.

« Mon pays n'a pas la même culture que l'Afrique [...] Par exemples, 'les travailleurs Sénégalais peuvent vous assurer qu'une activité sera exécutée dans 5 minutes, mais à la fin il faut attendre souvent une heure ou plus' [...] Face à une situation, ils vous diront : 'pas de problème, pas de problème, mais à la fin il y'a un problème' [...] Les Africains confondent le travail aux loisirs et à la famille (rires, passent plus de temps au téléphone avec des amis et la famille) [...] Je pense que les Africains ont un héritage des Français qui sont paresseux [...] Le grand problème ici au Sénégal, c'est la gestion du personnel. Par exemple, il est plus difficile de sanctionner ou de renvoyer un employé au Sénégal qu'en Chine. En chine, on joue sur le sentiment humain (existence d'un système de cotisation sociale pour le personnel), mais 'le travail c'est le travail'. Si vous travaillez bien, vous serez récompensé en contrepartie » (Directeur commercial de l'entreprise 1_{Sen}, expatrié asiatique, Sénégal, 2007).

« Je peux dire qu'il existe des différences de mentalités des gens lorsqu'on se situe en France ou en Afrique, même si on peut distinguer encore des différences entre certains pays africains dans lesquels j'ai vécu [...] Par exemple, en matière de négoce, je n'aime pas le fait que les Sénégalais aiment perdre le temps en ne donnant pas directement les vrais prix, c'est-à-dire, les prix réels : 'le prix c'est le prix' [...] Hier, j'étais en discussion avec des clients Marocains qui insistaient trop sur nos prix. Alors, j'ai fini par leur dire que nos prix sont déjà bons et c'est à prendre ou à laisser » (Directeur commercial de l'entreprise 3_{Sen}, expatrié français, Sénégal, 2007).

Ces perceptions des managers aussi bien sénégalais qu'européens et asiatiques confirment le fait que les différences culturelles dans le management sont une réalité dans les pratiques des entreprises.

Toutefois, l'analyse des *habitus* (comportements et actions) des managers et employés sénégalais et burkinabé dans leurs processus d'adoption du MQT fait apparaître un « système de management africain » encore emprisonné dans les sillages d'une instrumentalisation occidentale et asiatique, négligeant le respect des valeurs culturelles chères à l'Afrique.

• Les *habitus* des groupes d'employés au travail

« QC circles are introduced not for the purpose of total quality control in which quality always come first but for the purpose of raising the morale of their participants. Since different countries have different social and cultural backgrounds, different approaches to QC circle activities are of course inevitable. But I am still concerned that some of the best features of our experience in Japan may not be incorporated in such programs » (Ishikawa 1985, 153).

La littérature récente situe toujours les problèmes du management en Afrique au niveau des attitudes au travail des employés, surtout de celles de la classe ouvrière (Waiguchu et al. 1999 ; Ugwueghu 2001 ; Mangaliso 2001 ; Jackson 2004). Contrairement à la situation des pays émergents d'Asie (Chine, Singapour, Thaïlande) où les attitudes au travail des employés sont plus corrélées au niveau de développement socioéconomique national (Glover et Siu 2000 ; Hoon et Lim 2001), celles de leurs homologues africains (burkinabé et sénégalais) semblent se rapporter plus à leurs valeurs culturelles. Les barrières importantes qui bloquent la réussite des programmes de management de la Qualité dans ces pays asiatiques dépendent des employés : leur analphabétisme, la non-satisfaction de leur rémunération et leur non-attachement à la culture d'entreprise. Pendant que les employés chinois (essentiellement agriculteurs migrants du Nord) se soucient peu du développement de leur carrière (Glover et Siu 2000), leurs homologues thaïlandais sont plus motivés par l'argent qui représente une valeur symbolique et culturelle dans leur contexte, laquelle attitude est absente à Singapour qui est un pays plus prospère où les travailleurs cherchent plutôt à se confirmer par la réalisation de soi (Hoon et Lim 2001). En réalité, ces conclusions de recherche en Asie

rejoignent celles de McDermott (1994) qui établit que le niveau de développement économique national et les conditions de vie des populations influencent leurs attitudes au travail. Selon lui, les employés dans les pays les plus pauvres « travaillent pour vivre » (« work to live ») alors que dans les pays les plus riches, ils « vivent pour travailler » (« live to work »). Malgré la fragilité des structures économiques de l'Afrique subsaharienne et particulièrement du Burkina Faso et du Sénégal (confère chapitre 6), la thèse de McDermott (1994) y est difficilement défendable et généralisable.

En effet, le secteur industriel sénégalais et burkinabé n'a que la seule possibilité de disposer d'une force ouvrière analphabète issue d'une population nationale à 80% rurale et vivant de l'agriculture. Les ouvriers dans les entreprises industrielles au Burkina Faso et au Sénégal sont généralement des employés contractuels¹⁶⁰ qui quittent leurs villages marqués de plus en plus par une incertitude de la pluviométrie et de l'agriculture pour rechercher un travail plus rémunérateur dans les zones urbaines et économiques. Toutefois, contrairement à la situation de l'Asie précédemment décrite, les employés sénégalais et burkinabé sont dans la réalité des 'contractuels permanents' qui ont tendance à exprimer beaucoup plus un sentiment d'attachement et d'appartenance à leurs entreprises respectives¹⁶¹. Au Burkina Faso, le fait pour un individu issu du milieu rural de pouvoir exercer un travail dans le secteur moderne industriel est déjà pour lui un signe de réalisation sociale. Ce dernier essaiera de préserver ce statut le plus longtemps possible afin de faire face aux devoirs et obligations communautaires prédominants en Afrique (Confère chapitre 4). Dans l'industrie de la pêche au Sénégal, la non-mobilité des journaliers est un phénomène beaucoup plus culturel qu'économique : la transmission de la connaissance de père en fils. L'analyse de la force de travail dans les usines de production de l'industrie de la pêche fait ressortir la grande expérience et l'attachement (« empowerment ») des journaliers à leurs activités de traitement et de transformation de produits de mer : la présence souvent de toute une famille, de parents et d'amis dans l'entreprise, la naissance de nouvelles familles par des mariages entre journaliers, toute chose qui font de l'entreprise leur « première maison » de vie. Cette forme d'organisation de « cols blancs » a permis de mettre le savoir faire endogène et la solidarité africaine au service de la performance de l'entreprise : féminisation de certaines tâches, transmission du savoir faire familial de « père/mère en fils/filles » inexistence presque totale de conflits de travail, développement d'un bon climat social de travail et la création d'une responsabilité collective qui améliore la productivité et la qualité des produits et services (Confère Annexe n°9 pour des illustrations de cas).

Toutefois, si la principale barrière à l'introduction des démarches CQ et HACCP respectivement au Burkina Faso et au Sénégal se résume à l'analphabétisme des employés, l'encadrement reconnaît aujourd'hui que les mentalités et comportements au travail se sont beaucoup améliorés.

« Les journaliers et le personnel sont maintenant conscients du 'pourquoi' de la qualité des produits [...] Il y avait à un certain moment beaucoup de réclamations qui hypothéquaient la continuité de la production [...] Et comme ces derniers assistaient de jour en jour à l'arrêt momentané et à la fermeture de certaines entreprises de l'industrie de la pêche à cause des problèmes de non-conformité des produits, ils sentaient systématiquement leurs emplois menacés [...] Alors, les journaliers sont

¹⁶⁰ Le statut contractuel de la classe ouvrière du Burkina Faso et du Sénégal apparaît à travers la présentation des entreprises étudiées au chapitre 7.

¹⁶¹ Bien que les Sénégalais soient connus dans la région Ouest africaine pour leur attitude de grand débrouillard et de sensibilité à la recherche du « halice » (l'argent en langue traditionnelle Wolof), ils sont à l'image de leurs homologues burkinabé beaucoup plus préoccupés par leur apparence et leur statut social.

devenus plus attentifs aux questions de qualité [...] Ils sont les premiers à réagir quand il y'a un problème [...] Et il arrive très souvent qu'ils prennent l'initiative d'arrêter d'eux-mêmes la production lorsqu'ils sentent un danger, c'est après que je suis avisée [...] » (Directrice de la Qualité de l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal, 2007).

« Au début, les journaliers ne comprenaient pas [...] Les employés ont compris le sens de la Qualité, c'est eux maintenant qui font des reproches souvent aux cadres lorsque ceux-ci n'ont pas les bonnes pratiques [...] Les journaliers sont devenus plus sensibles au développement de l'entreprise, car ils savent maintenant que la réussite de l'entreprise importe pour leur propre intérêt. D'ailleurs, les agents de l'Union Européenne les ont récemment félicités [...] » (Responsable Qualité et Responsable des Ressources Humaines de l'entreprise 2_{Sen}, Sénégal, 2007).

« Les employés se sont appropriés l'entreprise [...] Ils sont plus impliqués et participent activement souvent par des initiatives incroyables [...] Les initiatives développées par nos journaliers sont nombreux et ont beaucoup contribué à l'entreprise. Par exemple, deux lignes de parages en inox ont été suggérées par les journaliers en remplacement des tapis qu'on changeait souvent à cause de la rouille. L'inox est moins cher, il a permis à l'entreprise de faire des économies d'échelles et il est plus adapté au lavage et au maintien de la qualité [...] Une autre initiative des journaliers a été portée sur un couloir en galva peint et qu'il fallait reprendre à chaque fois. Alors, un 'col bleu' a proposé de transformer le couloir en un mûr carrelé plus pérenne et facile à entretenir [...] Enfin, pour ne citer que ceux-ci, notre procédé classique de lavage de cuvettes se faisait avec de la soude qui les détériorait très vite. Après un échange avec les journaliers, ces derniers ont proposé de laver désormais les cuvettes avec de l'eau chaude et du savon pour réduire les coûts liés à l'acquisition et à l'entretien des cuvettes [...] » (Responsable Assurance Qualité de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2007).

« Un expert de carrefour était étonné de l'organisation des ouvriers. Les conflits ont disparu grâce au travail de l'encadrement qui a développé un état d'esprit [...] » (Chef de la production de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2007).

« Leurs attitudes au travail ont beaucoup évolué positivement. Par exemple, on constate le développement d'un sentiment de solidarité entre camarades d'appartenance à une même entreprise, de préservation de l'outil de travail » (Directeur de la Production et de l'Exploitation, coordonnateur CQ de l'entreprise 2_{Bf}, Burkina Faso, 2006).

« Les CQ sont une école formidable de formation et ils ont permis l'évolution des mentalités de l'ensemble du personnel. Aujourd'hui tout le monde est convaincu que les CQ ont contribué énormément au changement des mentalités des agents de l'entreprise 1_{Bf} [...] Avant, on disait 'ce n'est pas le champ de mon père', ce qui peut être décrypté comme un sentiment de non-appartenance à l'entreprise. Maintenant, on dit 'c'est mon champ' pour dire qu'on tient à le préserver, qu'on se sent concerné par la vie de l'entreprise [...] La notion de survie de l'entreprise est maintenant bien ancrée dans les esprits » (Directeur des Ressources Humaines et coordonnateur CQ de l'entreprise 1_{Bf}, Burkina Faso, 2006).

Selon Ishikawa (1985), cette prise de conscience par les employés eux-mêmes de développer des attitudes participatives et créatives a été la raison principale de la création des Cercles de Qualité, une forme de « teamwork » à la japonaise. Par ailleurs, le « teamwork » devrait, non seulement contribuer à la performance de l'entreprise, mais également permettre une amélioration de la condition humaine et une satisfaction des employés. A cet effet, le chapitre 7 montre que le renouvellement des infrastructures au Sénégal et l'invention de nouveaux procédés et outils de production au Burkina Faso ont permis une amélioration sensible des conditions de travail des employés. En plus, il ressort des points de vue des employés que les changements apportés suite à l'adoption de la démarche MQT au Burkina Faso et au Sénégal ont, au-delà de l'allègement de leur travail dans les usines, impulsés une amélioration

importante de leurs conditions de vie. A ce titre, l'application du système HACCP a conduit les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal à mettre le capital humain au centre de leurs stratégies de développement : la formalisation progressive du statut permanent des journaliers et de plusieurs actions opérationnelles de citoyenneté. De façon conjointe au Burkina Faso, la démarche CQ a favorisé une promotion sociale des « employés actifs » par rapport aux « employés non-actifs » à travers l'esprit d'initiative privée et d'entrepreneuriat (confère Annexe n°9 pour des illustrations de cas).

De tout ce qui précède, l'approche MQT, selon les démarches CQ et HACCP, a eu à insuffler une nouvelle dynamique de styles de management dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, en favorisant la participation et l'implication plus grande des employés, toute chose qui a contribué à la performance de ces dernières. Toutefois, l'expérience des CQ montre qu'une implication plus grande des employés dans les entreprises burkinabé n'est pas suffisante, car une autre barrière à l'adoption du MQT reste le manque d'engagement total de la hiérarchie. De la même manière, si l'adoption de la méthode HACCP a réussi à créer une interaction plus importante entre certains managers et leurs employés au niveau des usines, la Direction générale n'a pas pu vulgariser la démarche MQT à tous les niveaux hiérarchiques des entreprises étudiées. Dans tous les cas, il est important de chercher à comprendre ces *habitus* des managers burkinabé et sénégalais.

- **La justification des *habitus* de l'encadrement et de la hiérarchie burkinabé et sénégalais**

L'étude empirique a révélé que les managers burkinabé et sénégalais s'identifient mutuellement et réfutent une grande distance hiérarchique entre eux. En effet, plusieurs managers interviewés aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal rejettent le concept nord-américain de « subordonné » utilisé dans le guide d'entretiens semi-structurés (Confère Annexe n°3). Ils pensent que ce concept est péjoratif et inapproprié dans leur contexte, car ceux que nous qualifions de « subordonnés » sont à leurs yeux des « collaborateurs » ou des « collègues ». Durant toute l'investigation de terrain au Burkina Faso et au Sénégal, aucun manager n'a prononcé le concept de « subordonnés », y compris les DG. L'encadrement se reconnaît sur le plan professionnel et se respecte mutuellement même si certains d'entre eux occupent des fonctions de responsabilités plus élevées avec souvent des qualifications équivalentes ou inférieures. L'observation des interactions et des comportements au travail des managers burkinabé et sénégalais confirme qu'ils expriment une faible distance hiérarchique entre eux : une bonne ambiance de travail, des blagues, beaucoup d'échanges téléphoniques, des visites inopinées et répétitives, des discussions ouvertes et le développement de relations extra-organisationnelles.

En effet, il arrive souvent qu'on soit rejoint pendant les entretiens avec un manager par un autre sur invitation de celui-ci ou de façon inattendue pour participer au débat. Le rapprochement entre les managers est encore plus accentué au Sénégal à cause du système national de travail fondé sur la « journée continue » et de la structuration spécifique des bureaux des entreprises de l'industrie de la pêche. Les bureaux sont conçus en compartiments et chacun regroupe une direction/service avec tout son personnel. Le directeur ou le chef de service se trouve alors face-à-face avec ces « subordonnés », ce qui favorise le contact, le dialogue et la cohésion sociale entre eux. En définitive, dans les entreprises étudiées il existe un climat général de satisfaction des managers interviewés au Burkina Faso et au Sénégal bien que 61,3% d'entre eux ne soient pas tellement satisfaits de leurs salaires qu'ils trouvent non évolutif (Confère Annexe n°13). Ces managers apprécient les changements qui ont été

apportés récemment dans leurs entreprises respectives, lesquels favorisent de plus en plus la reconnaissance des mérites, la responsabilisation et l'instauration d'un climat de confiance et de collaboration, la prise en compte de la gestion des carrières à travers la politique de formation initiée et l'amélioration des mentalités de leurs employés.

Toutefois, en dépit des bons rapports humains qui existent entre les managers et leurs employés, le problème majeur actuel du management des entreprises étudiées demeure l'insuffisance de l'esprit de collégialité, marquée au Burkina Faso par le manque d'engagement de l'encadrement dans les activités des CQ et au Sénégal par la lenteur de la hiérarchie à s'engager dans une démarche MQT.

- Les raisons du manque d'engagement de l'encadrement et de la hiérarchie Burkinabé

En réalité, l'habitus de l'encadrement et de la hiérarchie dans les entreprises burkinabé justifie leur non-engagement dans les activités des CQ : certains managers/leaders ayant acquis une longue expérience dans les vieilles entreprises publiques (cas entreprises 2_{Bf} et 3_{Bf}) sont encore attachés à la bureaucratie dite post-coloniale tandis que d'autres pourtant très qualifiés manquent d'une formation adéquate à tout développement d'une approche MQT. Au début de leur introduction dans les entreprises burkinabé, les CQ ont été présentés comme une activité relevant uniquement des employés, ce qui a contribué au désengagement du management intermédiaire et de la hiérarchie. Par contre, dans le cas spécifique de l'entreprise 1_{Bf} où le DG a été l'initiateur principal de la démarche CQ, on observe un grand engagement de la hiérarchie et une formalisation des activités des CQ dans le système de management.

« Les CQ sont plus institutionnalisés à l'entreprise 1_{Bf} parce que leurs activités et leurs thèmes sont choisis par rapport à la vision de management de l'entreprise. Cette vision est communiquée à travers une réunion avec les comités de pilotage et technique de suivi des activités des CQ [...] Actuellement les CQ ont dépassé les problèmes de la production et s'attellent beaucoup plus sur ceux de l'administration. On a un CQ de la comptabilité et des ressources humaines [...] » (Responsable de fabrication, membre de CQ, 35 ans d'expériences à l'entreprise 1_{Bf}, Burkina Faso, 2006).

L'expérience des CQ au Burkina Faso montre que le leadership joue un grand rôle dans l'adoption des nouveaux concepts de management¹⁶², comme l'attestent les points de vue des personnes interviewées suivantes :

« Nous avons compris que la réussite des CQ repose sur la formation et l'implication des supérieurs hiérarchiques [...] Nous avons remarqué que lorsque le chef hiérarchique direct des employés n'était pas impliqué dans les activités du CQ, ces derniers exprimaient une certaine méfiance et réticence » (Secrétaire permanent de l'ABMAQ, Burkina Faso, 2005).

« Avant l'introduction des CQ dans notre entreprise, mes employés venaient toujours vers moi en me demandant : 'patron, patron, qu'est-ce-qu'on fait aujourd'hui ?' Maintenant, ils ne s'adressent à moi que lorsqu'ils rencontrent des problèmes complexes » (Chef du département Production de l'entreprise 2_{Bf}, Burkina Faso 2006).

« [...] Le désintéressement de la hiérarchie, vraiment, je ne sais pas mais [...] C'est qu'avec les CQ, la hiérarchie n'aura plus la même emprise sur les employés » (Responsable de l'électricité et de l'énergie, membre CQ de l'entreprise 3_{Bf}, Burkina Faso, 2006).

160. L'engagement du top management ou le leadership constitue une des dimensions importantes (des 14 points) de management de la Qualité selon E. W. Deming.

D'un côté, certains employés expriment une réticence culturelle à s'engager totalement dans les activités des CQ sans leurs supérieurs hiérarchiques et plaident pour leur considération personnelle. De l'autre côté, certains managers se sentent dépossédés d'une partie de leur autorité formelle dans le processus d'adoption du CQ.

Parallèlement au cas du Burkina Faso, l'encadrement et la hiérarchie sénégalais manquent d'initiatives à transformer leur système de management vers une approche MQT.

- Une hiérarchie sénégalaise en manque de temps et de créativité pour passer d'une méthode HACCP à une démarche MQT

« Les gens accordent beaucoup d'importance à l'estime [...] Alors, quand je fais des interdictions et que je surprend malgré tout quelqu'un qui le fait [...] Par mon expérience, faire semblant de ne pas l'avoir vu, alors que ce dernier sait pertinemment que je l'ai vu, est plus efficace que de le sanctionner ou de le rappeler à l'ordre [...] Car, en l'interpellant immédiatement et ouvertement sur son acte, vous le frustrez et vous l'encouragez la prochaine fois à se cacher [...] Mais en vous taisant, il s'établit entre vous un sentiment de dette sociale et de redevabilité, qu'il payera par son assiduité future au travail » (Responsable Assurance Qualité de l'entreprise 3_{sen}, Sénégal, 2007).

L'analyse du contexte socioculturel du Sénégal exige de la part de la hiérarchie et de l'encadrement sénégalais plus d'intelligence et d'initiatives, dont l'a fait preuve ce manager de l'entreprise 3_{sen} ci-dessus cité. En effet, la créativité du responsable Assurance Qualité de l'entreprise 3_{sen} est sa capacité à conjuguer « valeurs culturelles africaines et gestion des ressources humaines ». La capacité de créativité et d'adaptation aux réalités du contexte (connaissance socioculturelle) est actuellement indéniable à tout bon manager africain pour réussir sa mission. Malheureusement, rares sont les managers africains qui présentent des compétences nécessaires à la transformation et à l'adaptation de leur système de management au contexte socioculturel de leurs entreprises¹⁶³.

Par ailleurs, dans la progression de l'application du système HACCP, s'imposait de plus en plus une approche MQT que l'encadrement et la hiérarchie sénégalais sous la double pression de la concurrence internationale et de l'autorité compétente de régulation du secteur de la pêche n'ont pas eu le temps ou l'initiative d'instaurer dans leurs entreprises respectives. Contrairement au processus d'adoption des CQ au Burkina Faso, l'institutionnalisation du système HACCP dans l'industrie de la pêche au Sénégal a commencé par l'implication, la sensibilisation et la formation de l'encadrement. Ensuite, les managers devraient être les formateurs/conseillers des journaliers et des contremaîtres pour la diffusion et l'assimilation de la philosophie de management de la qualité selon la démarche HACCP dans les entreprises. Si la constitution des comités de pilotage et de suivi pluridisciplinaires et multifonctionnels a été un préalable, il est important de noter que seules les directions de la production et de la qualité sont actuellement plus actives dans l'application de la méthode HACCP. Ces deux directions s'efforcent quotidiennement à assurer l'objectif de productivité et de qualité des produits de leurs entreprises. Bien que la nouvelle philosophie de management de la qualité soit accentuée sur la compétitivité internationale, le feedback entre la direction commerciale et les directions de la production et de la qualité est « timide » et se limite à l'analyse quotidienne de la demande (commandes à satisfaire) par téléphone et internet. Il manque alors une analyse de l'offre qui pouvait être assurée efficacement par une collaboration plus élargie entre les trois directions.

¹⁶³ Des exceptions et des cas exemplaires existent, lesquelles ont été déjà notifiées dans le chapitre 4 : Kessy (1998), Directeur Général de la Société de Distribution d'Eaux de la Côte d'Ivoire et de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité ; Henry Alain cité par Dia M. (1996), Directeur Général des Régies Nationales des Eaux du Togo.

Le problème actuel de toutes entreprises de l'industrie de la pêche étudiées demeure le manque de l'élargissement de la philosophie de management de la qualité à toutes les directions, les services et les membres de l'organisation. Pendant que certains managers reconnaissent et s'expriment sur la nécessité de développer une approche plus intégrative de tous les acteurs de l'entreprise, d'autres se sentent moins concernés par la nouvelle philosophie de MQT qu'ils pensent être de l'essor des spécialistes. Lorsqu'on était en face d'une personne qui se dit non-spécialiste (membre de la Direction marketing/commerciale ou de celle des Affaires administratives et financières) du programme Qualité en vigueur dans son entreprise, elle nous orientait systématiquement vers ses collègues des Directions de la Qualité et de la Production.

« Au niveau de la production, le programme HACCP est opérationnel avec la création du 'groupe de progrès' constitué de la Direction de la production et du responsable Assurance Qualité. Cependant, le rapport avec le reste du staff est difficile, les autres membres de la société ne se sentent pas fournisseurs de la production, chose que le directeur général n'arrive pas à impulser [...] » (Responsable Assurance Qualité de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2007).

« La recherche de la Qualité est beaucoup plus accentuée au niveau de la production que de l'administratif, il y a même eu une tentative ratée de l'application de l'ISO. Au niveau administratif on en parle, mais ce n'est pas vécu au quotidien » (Responsable Assurance Qualité et Directeur des affaires administrative et financières de l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal, 2007).

Les Directions Générales (DG et DGA) des entreprises de l'industrie de la pêche ne s'impliquent que lorsque des problèmes exceptionnels et importants (arrêt des usines suite à une grève des journaliers ou des défauts de fabrication) interviennent dans les Directions de la production et de la Qualité et nécessitent une prise de décisions complexes. Plusieurs managers et employés sénégalais interviewés ont regretté la quasi-absence de leurs DG (plus hautes hiérarchies) dans les usines.

En somme, les habitus des managers et des employés burkinabé et sénégalais dans le contexte actuel d'adoption de la démarche MQT ont des implications managériales qui ont motivé la proposition d'une nouvelle approche de styles de management en Afrique.

8.3 La proposition d'une nouvelle approche de styles de management en Afrique

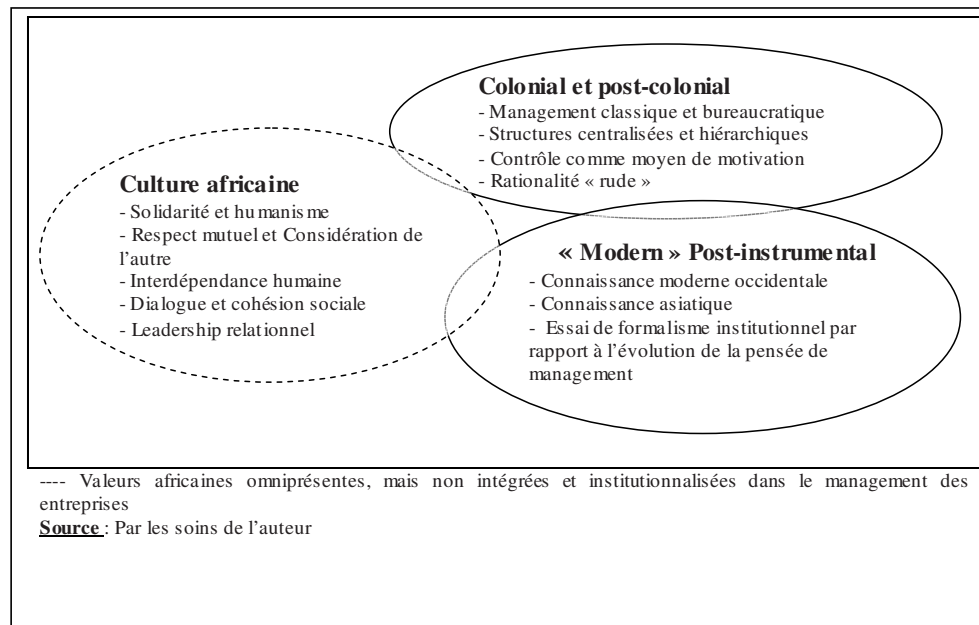
8.3.1 Les implications managériales des expériences du MQT au Burkina Faso et au Sénégal

Les expériences du Burkina Faso et du Sénégal en matière d'adoption du MQT nous amènent à constater que contrairement au système asiatique qui se nourrit beaucoup plus de sa culture traditionnelle, la « couleur » des styles de management dans les organisations africaines est difficile à caractériser et reste un paradoxe :

Les valeurs culturelles africaines sont omniprésentes dans le fonctionnement au quotidien des entreprises à travers les habitus (comportements et pratiques) des managers et employés, mais elles ne sont pas formellement intégrées et institutionnalisées.

Le schéma suivant présente le caractère apparemment hybride des styles de leadership et de management au Burkina Faso et au Sénégal.

Schéma 8.2 Les caractéristiques actuelles des styles de leadership et de management en Afrique occidentale : Cas du Burkina Faso et du Sénégal



On peut remarquer sur le schéma 8.2 qu'il n'existe pas encore un nœud clairement et solidement noué entre les trois systèmes de connaissance de management : occidental, asiatique et africain. En outre, l'étude empirique au Burkina Faso et au Sénégal montre que la connaissance de management à « l'africaine » est encore en gestation dans l'esprit et dans les pratiques des managers africains.

Par conséquent, nous pensons que la problématique actuelle du développement en Afrique est moins la catégorisation des styles de management que le besoin d'un leadership capable de faire le « métissage » ou l'« hybridation » (Jackson 2004) adéquat entre les valeurs culturelles africaines et les stratégies de performances organisationnelles¹⁶⁴.

« le dirigeant dans l'organisation africaine contemporaine reste un personnage hybride, animé de pulsions contradictoires [...] Un dirigeant qui est souvent la cheville ouvrière d'un système généralisé d'échange, de redistribution et de réciprocité, un dirigeant dont l'autorité et la légitimité se mesurent à sa capacité à mobiliser des ressources ainsi qu'à sa générosité vis-à-vis de ceux qui l'entourent et l'adulent, un dirigeant qui est supposé agir comme un guide et un protecteur dans son organisation et sa communauté ; mais aussi un dirigeant qui doit savoir poser les actes de bravoure quand cela est nécessaire » (Kamdem 2002, 352 et 560).

Les dirigeants africains ont donc un grand rôle à jouer dans la construction du système de management « africanized » (Jackson 2004) ou « Africanness » (Van der Heuvel 2008) et ils

¹⁶⁴ Cela suppose l'adoption d'une approche « ouverture et enracinement » par l'adaptation socioculturelle des concepts du management moderne, lesquels prônent le changement organisationnel, l'innovation, la créativité, la compétitivité, le teamwork et la qualité totale.

doivent se comporter en « *autocrate éclairé* » (Bourgoin 1984, 189) au même titre que leurs homologues asiatiques. Au regard du rapport de « *dépendance-protection* » qui engage le dirigeant et ses subordonnés dans une obligation de réciprocité dont le non-respect par l'une des parties remet tout en cause (Kamdem 2002, 355), l'approche de « *leadership relationnel* » proposé apparaît fondamentale pour les entreprises africaines qui évoluent actuellement dans un environnement international concurrentiel. Il est temps de mettre fin aux discours souvent « vides de sens » sur la nature du leadership en Afrique sous toutes ses formes : « centralisée », « autoritaire », « bureaucrate », « paternaliste » et « domestique ». Les styles bureaucratiques étaient une caractéristique du management occidental au début des années 1970 (confère Crozier 1963) et la « centralisation des décisions » demeure toujours son mal de développement (Confère chapitre 3) même « *si aujourd'hui en Occident, le terme bureaucrate a une connotation péjorative* » (Kamdem 2002, 348)¹⁶⁵. Si historiquement, l'Afrique s'est familiarisée avec la bureaucratie occidentale au contact de la vieille administration coloniale (confère chapitre 4 ; Kamdem : 2002, 346), elle n'a aucune raison de continuer aujourd'hui dans cet élan étant donné que la colonisation y a fait place à un processus de démocratisation et que les styles bureaucratiques sont actuellement rejetés en Occident. Les résultats de l'étude empirique portant sur quelques entreprises industrielles sénégalaises et burkinabé renforcés par l'analyse historique du système de pouvoir et de la hiérarchie en Afrique effectuée par Kamdem (2002, 329-374), montrent que le leadership traditionnel africain s'éloigne des préjugés réductionnistes (népotisme, autoritaire, favoritisme) et préconise surtout la socialisation par des rapports d'interdépendance et de complémentarité entre les individus dans leurs organisations et leurs sociétés¹⁶⁶. Les expériences de la pratique du MQT au Burkina Faso et au Sénégal montrent également que les styles de management bureaucratiques et centralisés sont de plus en plus rejetés par les entreprises modernes en Afrique qui adoptent désormais la consultation et la participation comme des stratégies de performance et de croissance.

Par conséquent, les styles de leadership et de management des entreprises modernes en Afrique ne sauraient s'expliquer en se situant distinctement dans les différentes approches développées par la littérature (Jackson 2004): anthropologique réductionniste-précoloniale (cultures africaines), coloniale et post-coloniale (bureaucratie coloniale et occidentale), « modern » post-instrumentaliste (démocratie occidentale et paternalisme asiatique).

Au regard de l'importance des traditions africaines dans la vie des entreprises, la conviction est que le « *leadership relationnel* » privilégiant les conversations et le dialogue (« *talk-in-interactions* » selon Karsten et Illa, 2005) est le fondement du « système de management africain » en construction progressive.

8.3.2 Les discours sur les spécificités du « système de management africain »

En analysant l'état de la problématique actuelle du management en Afrique (confère chapitre 4), nous sommes arrivés à montrer que le débat de convergence/divergence en Sciences de Gestion prend également corps dans un contexte africain. A cet effet, plusieurs auteurs évoquent la nécessité d'un modèle contingent du management en Afrique sous différents

¹⁶⁵ Les styles de management asiatique quant à eux sont restés paternalistes et ne sauraient être à la base des problèmes de développement socioéconomique vécus actuellement par certains pays d'Asie (Pheng et Leong 2001)

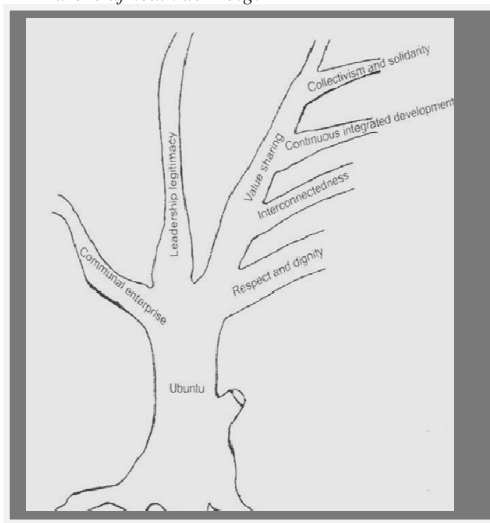
¹⁶⁶ Exprimés par les principes du concept Ubuntu (confère Karsten et Illa 2001, 2004, 2005 ; Van der Heuvel 2008).

concepts : « *Afrocentric approach* » (Khoza, 1994), « *Ubuntu* » (Mbigi 1997), « *modèle de l'accumulation du facteur C* » (Hernandez 1997), « *Africanese approach* » (Thomas et Schonken 1998), « *culture-fit model* » (Beugré et Offodile, 2001), « *integrative approach* » (Ugwuegbu 2001), « *Africanized approach* » (Jackson, 2004), « *modèle de la cité domestique* » (Meier 2004), « *modèle circulatoire africain de management* » (Mutabazi 2005) et « *africanness approach* » (Van der Heuvel 2008). Van der Heuvel (2008) montre combien le concept « *ubuntu* » est populaire et bien institutionnalisé en Afrique du Sud à travers les activités des consultants, l'éducation et son adoption réussie par certaines entreprises reconnues performantes.

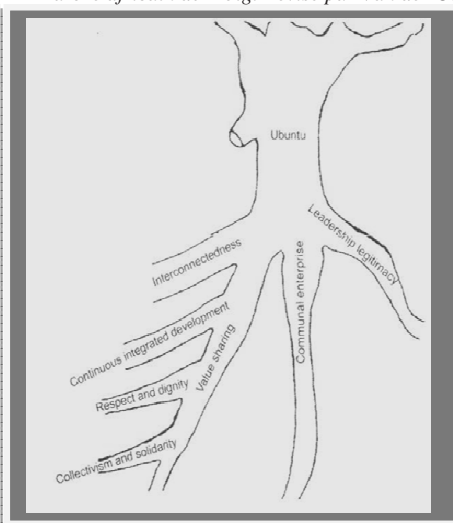
Ces auteurs, bien qu'ayant adopté des démarches méthodologiques différentes, s'accordent sur un fait commun : la *nécessité d'une « endogénéisation » du système de management en Afrique par une intégration des valeurs culturelles de la tradition africaine*. Il s'agit en quelque sorte d'aller au-delà d'une simple « *contextualisation* » pour parler plutôt d'une traduction et d'une appropriation de la connaissance de management, comme il l'a été au Japon avec les Cercles de Qualité (CQ). Les schémas 8.3 et les encadrés 8.1, 8.2 et 8.3 décrivent quelques modèles de synthèse de la littérature relative aux prémices du développement du « système de management africain »¹⁶⁷.

- **Schéma 8.3: Un « modèle de management et de leadership inspiré de l'arbre africain de Mbigi »**

L'arbre africain de Mbigi



L'arbre africain de Mbigi Révisé par Van der Colff



Source: Van Der Colff L. (2003), Leadership lessons from the African tree, *Management Decision*, 41/3 257-261

¹⁶⁷ Confère chapitre 4 pour le détail de la littérature donnant des cas d'exemples aux prémices du développement du « système de management africain ».

Encadré 8.1 : Un « modèle de la cité domestique » de Meier (2004)

D'après différents travaux, il est possible d'établir un lien entre l'entreprise africaine et le modèle de la cité domestique de Favereau (1995). Dans le monde domestique, l'unité sociale de référence est la famille en tant qu'unité de production, de réseau de solidarité et de protection. La famille se construit ainsi à travers l'évolution des sociétés africaines jusqu'à former des liens complexes de solidarité sociale. Le système horizontal de parenté permet d'étendre le rôle du père à ses frères et à ses cousins. Le lignage apparaît avec l'extension verticale de la parenté qui fait remonter la généalogie jusqu'à un ancêtre mythique auquel est rendu un culte. Le lignage constitue ainsi une société clanique qui coopère avec les autres lignages par le partage des ressources et la participation des anciens à l'assemblée des patriarches détenant l'autorité. La hiérarchie domestique repose par conséquent sur des liens de subordination fondés sur la position occupée dans la lignée, les relations interpersonnelles et le respect de la tradition (et non sur la gestion des compétences). En effet, dans les communautés africaines, le statut et la position d'autorité du chef (chef tribal ou suprême) et des chefs subalternes (tribus, groupes de familles) reposent sur des bases héréditaires imposées par un système d'âge et de hiérarchie très développé. La position de dirigeant est continue (non interchangeable), elle exerce au sein des structures socio-politiques et des communautés et dure normalement toute la vie. Le statut de dirigeant et la haute estime dans laquelle il est tenu sont encore renforcés par les croyances religieuses selon lesquelles les chefs représentent les chefs disparus. Ce modèle reste très présent dans les entreprises africaines. *En effet, dans l'entreprise africaine, une attention particulière est accordée aux relations personnelles et affectives entre responsables et employés. Le responsable cherche moins à imposer qu'à rechercher un échange équilibré et consensuel.* L'argumentation passe essentiellement par des rappels de sagesse ancienne, des proverbes imagés et des discours de personnalités importantes. L'entreprise est considérée avant tout comme une entité au service de la collectivité qui doit contribuer au développement et au bien-être de ses employés, en fournissant une aide dans les domaines du logement, de la formation ou de la protection sociale. Comme le soulignent Boltanski et Thevenot (1991), ce modèle d'organisation contribue à ramener à l'intérieur de l'entreprise la communauté qui sert d'assise à la cité domestique.

NB : Favereau (1995), Boltanski et Thevenot (1991) sont cités par Meier (2004, 60).

Source : Meier O. (2004) Management Interculturel, Dunod, Paris, p. 60.

• Encadré 8.2 : Un « modèle de l'accumulation du facteur C » de Hernandez (1997).

Pour cet auteur, en plus des facteurs économiques classiques de travail et de capital, il existe aussi un « facteur C » (Coopération, Communauté, Collaboration) générateur de productivité et possédant une existence propre. Dans une entreprise classique, le but est de valoriser le capital, de le faire croître, de l'accumuler. Dans une entreprise organisée en fonction du « facteur C », le but est de le valoriser en générant des revenus mais aussi en intensifiant les relations au sein du groupe. Il existe donc des organisations économiques caractérisées par une multiplicité d'objectifs d'ordre économique, social, ou culturel où « la non-maximisation du profit est liée non pas à l'irrationalité mais à la volonté de consolider le groupe ». L'accumulation du « facteur C » et l'amélioration de la cohésion sociale ont une valeur en soi, indépendamment du fait qu'elles facilitent la bonne marche de l'organisation. Le management métissé devra prendre en compte ce « facteur C » dont l'importance est indéniable dans les sociétés africaines.

Source : Hernandez, E.-M. (1997) Le Management des Entreprises Africaines, L'Harmattan, Paris, p. 146-147

• **Encadré 8.3 : Un « modèle circulatoire africain de management » de Mutabazi (2005)**

D'origine rwandaise, Mutabazi développe son modèle circulatoire à partir de sa propre expérience sur la complexité du management interculturel d'une équipe mixte (Occidentaux, Américains et Rwandais) dans un projet de développement qu'il dirige au Rwanda. En 1991, il réalise une étude empirique dans 56 organisations de 6 pays africains et en France. A l'issue de ladite étude, il définit son « modèle circulatoire africain de management » qu'il teste ensuite dans 6 autres pays d'Afrique. Ce modèle circulatoire s'enracine dans la famille et le clan. Pour cet auteur, autant l'Africain gagnerait à connaître les fondements culturels des modèles occidentaux pour pouvoir les comprendre et en examiner les apports et à adopter les éléments cohérents, il doit surtout savoir les mixer avec les principes de son modèle circulatoire décrit ci-dessous. Ce modèle est éprouvé du Nord au Sud par des exemples de cas de son application réussie dans des entreprises africaines et occidentales installées en Afrique.

Modèle importé	Modèle circulatoire
<i>Approche segmentée</i> de la vie (privée/professionnelle par exemple) ;	<i>Approche intégrative</i> de la vie et action collective ;
<i>Rationalité</i> : l'action est segmentée et très spécialisée afin de mieux atteindre des résultats souvent chiffrés ;	<i>Relationalité</i> : l'homme doit s'intégrer dans la nature et veiller en permanence à la qualité de ses relations avec la nature, les autres membres de la communauté et leurs alliés ;
<i>Développement individuel</i> : primauté du profit économique comme objectif premier ;	<i>Développement du clan ou de la communauté</i> : primauté (mais non exclusive) du profit social ;
<i>Le temps se perd ou se gagne</i> : car il est de l'argent (temps investi en priorité dans la satisfaction des besoins matériels).	<i>Le temps ne se perd jamais</i> : il se vit et se partage avec les autres (temps investi en priorité dans les relations sociales).

Source : Entretien réalisé avec Mutabazi E. sur son article « Du multiculturalisme au management interculturel : l'expérience des entreprises africaines », Xe Congrès de l'ARIC (Association pour la recherche interculturelle) et de l'Université d'Alger, mai 2005 ; Business Digest, N°157, novembre 2005 ; Mutabazi (2007).

Ces quatre modèles, bien que présentant un certain nombre de limites pris distinctement, sont tous importants à la compréhension et au développement du « système de management africain » en construction. Meier (2004) va d'une description du système d'organisation des sociétés traditionnelles en Afrique pour caractériser les styles de management des entreprises africaines de paternalistes. Dans le même ordre d'idées, Hernandez (1997) montre que l'entreprise est un corps à la fois économique et social. Par conséquent, le facteur humain qui est indéniable dans les sociétés traditionnelles africaines doit être intégré dans l'analyse du développement du système de management « métissé » en Afrique. De leur côté, les gourous sud-africains du management (notamment Mbigi 1997) qui sont beaucoup plus « afrocentric » mettent les valeurs culturelles de la tradition africaine au centre du management des organisations en Afrique. En se positionnant du côté de ces gourous sud-africains, Mutabazi (2007) rappelle la nécessité de conjuguer les connaissances endogènes africaines (modèle circulatoire) et les modèles du management occidental.

Cependant, ces quatre modèles du « système de management africain » sont simplistes et réductionnistes (cas de Meier 2004), théoriques avec une absence d'une méthodologie d'opérationnalisation (cas de Hernandez 1997) et parfois de nature ethnocentrique (cas des gourous sud-africains, notamment l'arbre africain de Mbigi) :

- notre étude au Burkina Faso et au Sénégal montre que les styles paternalistes ne sont pas généralisables dans toutes les entreprises et dans toutes les situations ;
- la notion du « facteur C » de Hernandez (1997) fait référence plus à l'approche « Modern » post-instrumentale en ignorant d'aborder toute la problématique liée aux spécificités de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans un contexte africain. On ne perçoit pas clairement la différence entre le « facteur C » et l'approche classique des relations humaines. La problématique du management en Afrique (confère chapitre 4) reste donc entière : comment concilier la « logique économique » et « la logique sociale » dans le sens de la performance des entreprises africaines ? ;
- Le problème avec les gourous sud-africains, c'est souvent l'exagération dans leurs argumentaires, leur approche ethnocentrique et « afrocentric », tout comme s'il s'agissait de « réinventer toute la roue de la connaissance du management » en Afrique. En lisant et en écoutant¹⁶⁸ ces gourous, on reconnaît la pertinence de leur analyse en tant que manager africain, mais la confusion reste toujours totale en ce qui concerne la praticabilité et l'opérationnalisation de leurs modèles dans l'entreprise moderne en Afrique. Nous ne croyons pas que le concept « Ubuntu » pris de façon isolée sans une combinaison et une juxtaposition aux autres formes de la connaissance du management (occidentale et asiatique) sera source de performance de l'entreprise moderne en Afrique. D'ailleurs, c'est sur ce point précis que le modèle circulatoire de Mutabazi (2007) devient original lorsqu'il prédit le succès du « système de management africain » sur un mixage de la connaissance endogène africaine et de celle occidentale.

En résumé, si tous les auteurs reconnaissent que l'humanisme africain est une richesse, suffirait-elle à elle seule à transformer le système de management actuel et à assurer un développement prospère et durable des économies africaines ?

Nous pensons que la conception actuelle du « système de management africain » présente encore des limites que nous voulons réduire en proposant une autre approche dynamique et « géocentrique » (Okamba 1994) : le « *Modèle Baobab* »¹⁶⁹ du 'système de management africain'.

8.3.3 La proposition du « *Modèle Baobab* » du « système de management africain »

*« Humanity as a whole could not allow a situation where the rest of the world progressed and Africa regressed [...] Everybody accepted that something new must happen; what must happen next? Africans themselves must decide what should happen next (Tabo Mbeki 2002) »*¹⁷⁰.

« Le monde est devenu un village planétaire, mais dans chaque maison il y a un repère qui est la culture. Faire de sa culture un fondement et les autres repères constituent un appoint à sa

¹⁶⁸ Nous avons eu l'occasion de discuter en 2004 avec deux principaux gourous sud-africains du management, Mbigi L. et Mangaliso, M.P. pendant la conférence sur : « Afrocentric Management Approaches in South Africa, organisé par Economics and Management faculty, and Social Sciences Faculty, Vrije University of Amsterdam, 24- 25 juin 2004, The Netherlands ».

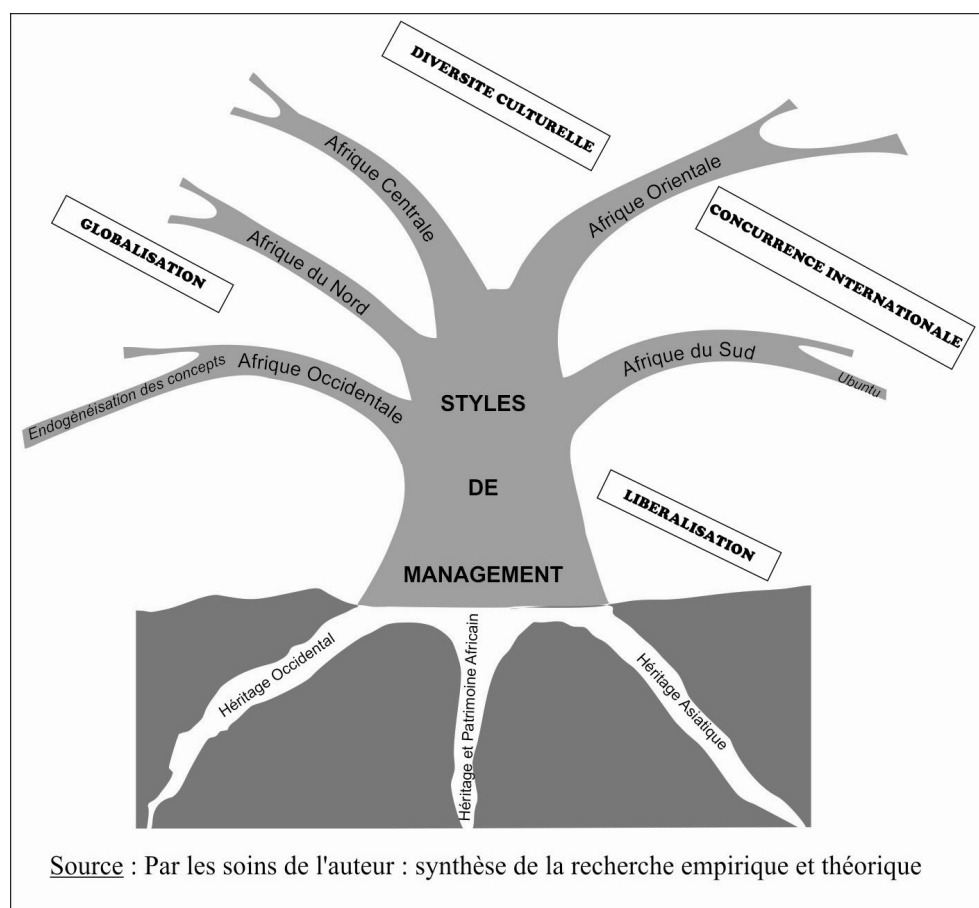
¹⁶⁹ Le *Baobab* du nom scientifique *Adansonia digitata* est un arbre de la famille des bombacacées des régions tropicales d'Afrique et d'Australie. Le mot *baobab* vient de l'arabe *bu hibab* (fruit aux nombreuses graines) et *lobab* (noix, amande, pulpe, moelle ou mie de pain). En Afrique, le baobab est un arbre sacré et porteur des valeurs sociétales suivantes : longévité, sagesse, robustesse, productivité et prospérité.

¹⁷⁰ Cité par Masango, M. (2003) Leadership in African context, The Ecumenical Review, Oct. 2003 p.318

consolidation. Il n'y a pas de secret pour le succès du 'système de management africain': faire comme les Européens, les Américains et les Japonais, tout en se fondant sur notre propre culture » (chef de la production à l'entreprise 2_{Sen}, manager sénégalais, Sénégal, 2004).

Le « *Modèle Baobab* » du « système de management africain » que nous présentons à travers le schéma suivant n'a aucune prétention de « réinventer toute la roue de la connaissance du management » général, mais il ambitionne surtout de partir des expériences managériales des entreprises en Afrique pour nourrir et renforcer cette dernière. Le « *Modèle Baobab* » proposé suppose que nous mettons la culture africaine au centre (racine principale) du management des organisations, tout en sachant adopter et adapter la connaissance occidentale (héritage occidental) et asiatique (héritage asiatique) en Afrique.

Schéma 8.4 : « *Modèle Baobab* » du « système de management africain »



Le « *Modèle Baobab* » ci-dessus a été construit à l'aide d'une synthèse de la littérature sur le développement du management en Afrique (confère chapitre 4, Annexe 1) et des résultats de

notre étude empirique au Burkina Faso et au Sénégal. Il est fondé sur un certain nombre d'hypothèses de base :

- elle se situe dans le débat de convergence/divergence qui autorise de plus en plus à parler de diversité culturelle dans le management des organisations. Dans une telle perspective, il était temps et légitime de lancer une réflexion sur les spécificités du « système de management africain » comparativement aux systèmes du management européen, américain et asiatique (confère chapitre 3) ;
- les théories ou les concepts du management classique ne sont pas généralement adaptés au contexte socioculturel de l'Afrique (confère chapitre 4) ;
- les théories ou les concepts du management moderne occidental/asiatique sont moins connus et rarement adoptés par les organisations africaines. Toutefois, le MQT s'impose actuellement comme un moyen de performance et de compétitivité des entreprises africaines qui doivent désormais faire face à une concurrence internationale complexe ;
- l'étude empirique sur l'adoption du MQT dans les entreprises au Burkina Faso et au Sénégal montre que l'efficacité de toute théorie ou de tout concept de management dépendra désormais de sa traduction et de son adaptation au contexte socioculturel africain ;
- l'approche du « *leadership relationnel* » par la « palabre locale » (Okamba 1994) justifie le caractère géocentrique du « *Modèle Baobab* » qui met la culture africaine au centre du management des organisations en Afrique.

L'état des études empiriques aussi rares soient-elles montre que le « *Modèle Baobab* » du « système de management africain » proposé est en pleine incubation dans toutes les régions d'Afrique. Toutefois, si les discours sur les spécificités du « système de management africain » ont été lancés plus tôt en Afrique occidentale (confère Avant Propos et Annexe 1), l'Afrique du Sud s'est fait reconnaître sur le plan scientifique comme étant le précurseur en la matière, à travers la production d'une littérature récente sur le concept « Ubuntu ». En outre, il est également important d'ajouter que « *Ubuntu comme un concept de management* » (Karsten et Illa 2001, 2004) est actuellement populaire dans son propre contexte d'Afrique du Sud (Van Der Heuvel 2008), mais méconnu dans les pratiques organisationnelles des quatre autres régions d'Afrique. Dans ces régions, la revue de la littérature montre que les discours populaires ont été dans un premier temps, une interpellation sur l'inadéquation des modèles du management classique en Afrique et dans un second temps, une incitation à l'adoption et à l'adaptation des concepts du management moderne occidental/asiatique, en ignorant les vertus de l'intégration de certaines valeurs culturelles africaines (palabre locale, principes de « Ubuntu », conseil des sages, solidarité, cohésion sociale et entraide mutuelle).

En somme, le « *Modèle Baobab* » n'aura toute sa légitimité que dans la consolidation et dans le partage d'expériences africaines en matière de pratiques de management des organisations. Toute organisation africaine qui mettra l'accent sur les vertus des trois types d'héritages culturels (africain, asiatique et occidental) en management, pourra apprécier elle-même sa performance future dans le contexte actuel de globalisation de l'économie.

8.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'analyser les styles de management dans les entreprises étudiées suite à l'adoption de la démarche MQT au Burkina Faso et au Sénégal. Il ressort de cette analyse que la conception traditionnelle du système de management en Afrique,

généralement caractérisée de styles autoritaires et centralisés, est un vieux débat qui ne tient plus la route dans le contexte actuel de mondialisation de l'économie. Dans la recherche permanente de la qualité de leurs produits et services pour un positionnement international, les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal ont sensiblement changé leurs styles de management. Elles accordent désormais :

- une importance plus grande à l'interaction humaine comme une source de résolution des problèmes et de développement de la connaissance individuelle et collective ;
- une implication et une responsabilisation plus grande des employés ;
- une oreille plus attentive aux besoins de la clientèle.

Toutefois, l'analyse des *habitus* des employés, de l'encadrement et de la hiérarchie montre que les styles de leadership et de management dans les entreprises étudiées répondent beaucoup plus aux principes de l'approche « modern » post-instrumentale et ne sont pas adaptés au contexte socioculturel africain. Le recoupement des perceptions des employés et de celles des managers burkinabé et sénégalais interviewés fait ressortir que les styles de management désirés en Afrique est la consultation par l'interaction humaine et le dialogue (palabre locale) : une approche « *conversationnelle* » (Illa et Karsten 2007) du management. Ainsi, l'expression du besoin de relation de réciprocité entre les managers et leurs employés a conduit à proposer une approche contingente du leadership en Afrique : le « *leadership relationnel* ».

En plus, les limites des différents modèles du management des organisations en Afrique ont été analysées avant de proposer le « *Modèle Baobab* » du « système de management africain » comme un produit résultant des héritages de la connaissance africaine, occidentale et asiatique. Les styles de management décrits dans ce modèle posent la problématique des capacités et des compétences des managers/leaders africains à adapter et à traduire les concepts de management occidental/asiatique dans le nouveau contexte de concurrence internationale. Ces managers/leaders africains doivent désormais être des créateurs et des stratèges dans le processus d'« endogénéisation » et d'« hybridation » de la connaissance de management où les valeurs de la culture africaine prennent toutes leur place et leur légitimité.

CHAPITRE 9. CONCLUSION GENERALE

Une raison suffisante pour développer un « système de management africain »

« Naam Kōnta na-yiri, la yêsem ka kōt na-yiri ye » (sagesse de l'épopée mosse, Burkina Faso)¹⁷¹
« Coleure guinaw laye fêtê » (proverbe Wolof, Sénégal)¹⁷²

9.1 Introduction

La présente thèse a consisté à l'étude des styles de management dans les entreprises en Afrique occidentale et particulièrement au Burkina Faso et au Sénégal. Si elle n'a manqué de justifier plus que jamais les nouveaux enjeux qui se présentent aux entreprises africaines dans une économie mondialisée, l'étude s'est surtout appesantie sur les changements de styles de management induits par l'adoption du MQT selon la démarche CQ au Burkina Faso et la méthode HACCP au Sénégal. Bien que cette thématique ait été suffisamment et différemment abordée dans le contexte occidental, la connaissance générale du management demeure pauvre des expériences des entreprises africaines au sud du Sahara. Par conséquent, les questions de recherche et les objectifs de l'étude définis au chapitre 1 répondent à un besoin pressant d'améliorer la qualité du système de management des entreprises en Afrique. A cet effet, la présente contribution comprend neuf (09) chapitres dont le dernier et présent chapitre décrit les implications scientifiques et opérationnelles des résultats, capables d'aider les différents intervenants dans le processus de développement économique dans la prise de bonnes décisions.

Le présent chapitre résume tous les points importants développés dans la thèse (9.2) en vue de dégager les principales implications scientifiques et opérationnelles de l'étude (9.3) dans une perspective de réussite des programmes du MQT en Afrique occidentale en particulier et de l'amélioration du « système de management africain » en général.

9.2 Le résumé de l'étude

La présente étude est à la fois théorique et empirique. Dans cette section, nous résumons les fondements théoriques de l'étude (9.2.1) distinctement des résultats empiriques (9.2.2).

9.2.1 Les fondements théoriques de l'étude

Dans l'histoire des Sciences de Gestion, la thématique des styles de leadership et de management a été pionnière et suffisamment abordée dans la littérature. Elle a toujours été à la base des analyses explicatives des performances des organisations. En effet, une analyse temporelle (**Chapitre 2**) fait ressortir plusieurs conceptualisations théoriques possibles des styles de management : les théories universelles (par les « traits » et les « styles ») très prégnantes jusqu'au début des années 1960, les théories contingentes qui ont émergé au début des années 1970 et les théories du nouveau leadership (« new leadership theories ») qui ont été développées à travers deux approches (par la culture d'entreprise et par la culture

¹⁷¹ « L'intronisation du chef se passe dans la cour royale, mais la Qualité de son leadership s'acquiert plus dans son rapport avec sa société », entretien réalisé le 09/11/2009 avec le Larlé Naaba, Ministre de la culture et porte-parole du Mogho Naaba du Burkina Faso.

¹⁷² « La reconnaissance se situe dans le passé », proverbe réssorti des entretiens réalisés avec l'encadrement des entreprises de l'industrie de la pêche étudiées au Sénégal en 2004 et 2007.

nationale) à la fin des années 1980. Bien que les théories contingentes aient été développées pour apporter des éléments de solutions aux principales limites des théories universelles de styles de management (l'unique considération des facteurs internes à l'entreprise et les problèmes rencontrés dans la généralisation dans tous les cas des traits personnels et des comportements des leaders/managers), elles n'ont pas permis aux analyses d'intégrer suffisamment le « contexte » et les facteurs externes à l'entreprise. Il a donc fallu attendre la période de croissance miraculeuse de l'économie japonaise à la fin des années 1980 pour assister à un début de rupture des analyses des styles de management d'avec les théories universelles. Cette rupture a été caractérisée d'approche de contingence opposée à l'approche de convergence qui découle des analyses universelles en Sciences de Gestion.



Mémoire Chapitre 2

L'analyse temporelle menée dans le Chapitre 2 montre qu'il n'existe pas encore un cadre d'analyse suffisamment construit et adapté pour étudier les styles de management des entreprises modernes en Afrique. Par conséquent, la présente étude s'est efforcée de construire son propre cadre d'analyse en tenant compte des principales limites des différentes approches théoriques des styles de management disponibles dans la littérature et en se basant sur un certain nombre de dimensions importantes des théories modernes des organisations.

- Tenir compte à la fois des facteurs internes et externes des organisations. Le contexte national s'est affirmé comme la principale unité d'analyse de la présente étude;
- Accorder une importance aux interactions entre les groupes de managers et d'employés (cadres supérieurs et moyens, exécutifs). Ainsi, les styles de management relèvent moins du ressort d'un seul individu (leader « héroïque ») comme il l'a toujours été dans la majorité des approches théoriques. La coopération entre les différents membres de l'entreprise a été considérée comme un élément déterminant des styles de management dans l'environnement concurrentiel international actuel;
- Accorder une importance aux interactions entre les groupes de managers et d'employés, au sens que ces derniers donnent aux phénomènes dans leurs entreprises, conduit la présente étude à analyser les styles de management à travers les conversations et le dialogue.

En adoptant une approche de contingence des styles de management, les dimensions ci-dessus décrites qui constituent les éléments fondamentaux des théories modernes des organisations, viennent approfondir le cadre d'analyse de la présente étude, aussi bien sur le plan théorique que méthodologique.

En effet, l'analyse spatiale des pratiques organisationnelles, principalement en Occident et en Asie (**chapitre 3**), montre qu'il existe une diversité culturelle dans le management. Ainsi, on peut actuellement distinguer plusieurs configurations nationales et régionales de systèmes de management et ce, pour plusieurs raisons :



Mémoire Chapitre 3

Les théories des organisations et les concepts de management sont des construits mentaux qui relatent beaucoup plus les réalités du contexte sociétal de leurs auteurs (économiques, institutionnelles, politiques, historiques et socioculturelles). Par conséquent, le transfert de ces théories et concepts en dehors de leurs origines pose la problématique de leur adaptation et de leur traduction.

- Les théories des organisations et les concepts de management doivent être traduits plutôt que copiés dans une entreprise donnée et dans un contexte considéré ;
- Les entreprises étant des structures sociales, les « interactions conversationnelles » (Karsten et Illa 2005) entre les groupes de managers et d'employés sont à considérer comme un moyen pour comprendre ce que ces derniers font ensemble et le sens qu'ils donnent à leurs activités quotidiennes ;
- Les « interactions conversationnelles » dans la communauté d'une entreprise représentent donc une dimension importante à l'appréciation des styles de management. Ainsi, certains résultats de recherche de comparaison inter-nationale (Occident, Asie) ont révélé que les styles de management, en termes de *jargon et de pratiques*, peuvent varier d'un pays, d'une région ou d'un continent à un autre ;
- De nos jours, plusieurs configurations nationales et régionales de management sont proposées par la littérature : les systèmes américain, européen, asiatique, etc.

L'analyse spatiale des styles de management a été également étendue au contexte africain (**Chapitre 4**). Cette analyse montre que le « *choc des modèles de management* » (Mutabazi 2007) est la raison avancée actuellement pour justifier les contre-performances des entreprises et des économies des pays africains.



Mémoire Chapitre 4

La revue de la littérature révèle qu'il existe plusieurs approches du management des entreprises en Afrique avec une prédominance du théorique et du normatif sur l'empirisme (confère Annexe 1). Dans toutes les approches, la question de la performance des entreprises africaines a toujours été au centre des préoccupations des auteurs (Nizet et Pichault 2007). A partir des analyses de Tidjani (1995) et de Shahidullah (1999), on peut distinguer essentiellement deux typologies d'approches classiques du management des entreprises en Afrique.

- *Une approche pessimiste* : Elle résume deux points de vue différents, mais tous fondés sur une acculturation des sociétés africaines et occidentales. Une première catégorie d'auteurs oppose les deux dernières sociétés, tout en soutenant que la science moderne et la technologie d'origine occidentale ne sont pas transférables et favorables au développement de l'Afrique. Dans le même ordre d'idées, une deuxième catégorie d'auteurs avance que la culture africaine, synonyme d'irrationnel, constitue le principal frein à la croissance économique de l'Afrique. A partir des années 1990, la littérature sur le management en Afrique montre que les thèses de l'approche pessimiste tendent à disparaître et font de plus en plus place à celles d'une approche optimiste ;
- *Une approche optimiste* : Egalement dans cette approche, deux courants de pensées s'opposent de par la nature de leurs analyses. L'un dit anthropologique, adopte l'antithèse de l'approche pessimiste en considérant la culture africaine comme une panacée à la performance des entreprises en Afrique. L'autre, beaucoup plus modérateur, prône le mimétisme dans tous les cas à travers le transfert de la connaissance de management moderne et occidental, la création d'institutions viables à l'image des pays industriels pour un développement durable en Afrique. En somme, les deux courants de l'approche optimiste donnent plus du crédit aux démarches anthropologique et institutionnelle du management en Afrique.

Les expériences réussies des pays émergents d'Asie et les exigences de la récente crise économique internationale relancent autrement le débat sur la qualité du système de management en Afrique. La recherche de nouvelles voies de développement économique en Afrique subsaharienne a conduit les organisations internationales de développement (l'ONUDI et la Banque Mondiale) à s'accorder sur le fait que l'adoption du MQT reste le moyen par lequel les entreprises africaines apprendront de nouveaux styles de management, capables de les rendre performantes et plus compétitives aussi bien sur les marchés nationaux qu'internationaux. Toutefois, les limites des approches anthropologique et institutionnelle considérées distinctement évoquent la nécessité d'une complémentarité entre ces dernières pour une meilleure compréhension des spécificités du système de management en Afrique. La recherche des performances des entreprises en Afrique doit prendre en compte deux éléments fondamentaux : l'intégration des valeurs culturelles africaines dans le management des organisations et l'adaptation des concepts de management moderne. Une nouvelle définition de la problématique du management des entreprises en Afrique se confirme davantage avec une démarche méthodologique qui dépasse l'état de l'art des études analytiques et normatives pour plus de pragmatisme.

A partir de la fin du 20^{ème} siècle à nos jours, cette nouvelle problématique du management des entreprises en Afrique est exprimée dans la littérature en termes de recherche d'une certaine mixité entre une « *instrumentalisation managériale à l'occidentale* » et une « *instrumentalisation managériale à l'africaine* » (Nizet et Pichault 2007). Le cadre d'analyse de notre étude (**Chapitre 5**), fondé sur l'adoption du MQT dans un contexte africain se situe beaucoup plus dans cette dernière problématique du management en Afrique. Par conséquent, le choix du transfert et de l'adoption du MQT comme nouveau cadre d'analyse des styles de management dans un contexte africain se justifie.



Mémoire Chapitre 5

La définition du cadre d'analyse de notre étude s'est effectuée en tenant compte des limites des différentes approches théoriques des styles de management et des perspectives offertes par les théories modernes des organisations.

- Il n'existe pas encore un modèle suffisamment construit apte à expliquer les styles de management dans les entreprises modernes et africaines. Les différents modèles classiques de styles de management développés dans la littérature de 1950 jusqu'en fin 1980 présentent aujourd'hui des insuffisances : le « one best way of leading » des approches par les « traits » et par les « styles » des années 1950-1970, la conception restrictive du « contexte » par les théories contingentes, les éloges des compétences du leadership et la considération du caractère passif du rôle des autres membres de l'organisation (comparés à des « boîtes noires ») par les théories du nouveau leadership de la fin des années 1980 ;
- Toutefois, de nouvelles perspectives se dégagent de l'analyse des théories contemporaines des organisations et des contributions de quelques auteurs (Stewart et al. 1994, Weick 1995, Hosking 1995, Watson 1994, Chemers 1997, Beyerlein et al. 1995): la dynamique entre l'individu et le contexte culturel dans lequel il évolue, la valeur managériale de la coopération entre les membres d'une organisation, les styles de management comme une activité à la fois individuelle, collective, sociale, voire sociétale ;
- Dans une telle perspective, le cadre d'analyse de notre étude des styles de management dans un contexte socioculturel africain a eu pour fondements la théorie de l'habitus de P. Bourdieu (1980; 1994) et l'approche sociétale de Maurice et Sorge (2000). Une analyse critique des idéologies des principaux gourous du MQT (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishiwaka) rapprochée aux fondements de notre cadre d'analyse a conduit la présente étude à retenir trois dimensions managériales unanimement acceptées par ces derniers comme pertinentes à l'amélioration continue de la qualité du système de management : la philosophie et la culture de management, le leadership et le « Teamwork »;
- L'appréciation des styles de management dans un contexte africain suite à l'adoption du MQT consiste alors à analyser ses trois dimensions managériales en faisant attention à toutes les différentes manifestations de l'habitus : connaissance explicite, implicite et culturelle.

L'originalité du cadre d'analyse de la présente étude est sa capacité de triangulation de plusieurs théories et approches : les théories classiques des styles de management, les théories modernes des organisations, les théories de l'action de P. Bourdieu, l'approche sociétale de

Maurice et Sorge (2000) et l'approche de contingence en management. Ce cadre d'analyse permet d'établir une certaine dialectique entre le contexte socioculturel et l'adoption du concept de MQT, ce qui permet in fine de dégager des spécificités du « système de management africain » par rapport aux systèmes occidental et asiatique. Finalement, au-delà de sa force de triangulation des théories, notre cadre d'analyse conduit à la définition d'une méthodologie spécifique de recherche en rapport avec le contexte sociétal de l'étude (**Chapitre 6**).



Mémoire Chapitre 6

Au regard du choix épistémologique, du cadre d'analyse et du caractère exploratoire de la présente étude, le contexte sociétal constitue en lui-même une partie intégrante de la méthodologie de la recherche. Une description analytique du contexte sociétal montre une certaine similarité, à quelques différences près, entre les réalités socioéconomiques des pays d'Afrique Occidentale Francophone (AOF) : des économies nationales fragiles dont le développement repose beaucoup plus sur les industries manufacturières et agroalimentaires, des relations industrielles difficiles suite à une inadéquation du système éducatif aux besoins des économies et la promotion d'un secteur privé toujours dépendant de l'Etat. Cette situation montre que les pays de l'AOF connaissent des problèmes de qualité de leur système de management : les contre-performances des entreprises et les grands défis de compétitivité aux niveaux national et international. L'analyse du contexte sociétal de l'AOF, particulièrement du Burkina Faso et du Sénégal, a permis de montrer la pertinence et l'adaptation du choix de la méthodologie adoptée, des méthodes et outils de collecte, de traitement et d'analyse des données de l'étude empirique. La triangulation des méthodes de collecte des données (entretiens semi-structurés directs, informels ; visites de sites et observations) quantitatives et qualitatives a constitué la stratégie d'approche du réel. Toute l'armature théorique de la recherche a été construite à partir de la collecte de données secondaires spécifiques. Le souci de découverte de connaissances nouvelles plutôt que de généralisation justifie le caractère exploratoire et inductif de la présente étude.

- La méthodologie adoptée dans la présente étude est fondée sur une nouvelle approche des styles de management, « sociétale et conversationnelle », comparée à deux autres approches traditionnelles (culturelle et fonctionnelle) ;
- Dans tout le processus de collecte de données, une importance a été accordée aux interactions entre les membres des entreprises étudiées, à la nature et au contenu de leurs conversations ;
- Une analyse systématique des données collectées a été privilégiée, même si quelques-unes ont été statistiquement analysées par le SPSS (notamment pour le traitement et l'analyse des données des entretiens semi-structurés). En plus, la stratégie de saturation des données de Strauss et Corbin (1990) a été également exploitée dans la présente étude ;
- La validité des résultats a été appréciée essentiellement à travers la multiplicité des périodes et des sites de l'étude, la triangulation des méthodes, des sources de collecte et d'analyse des données.

L'étude empirique a permis d'atteindre plusieurs résultats qui vont dans le sens de l'amélioration de la qualité du système de management au Burkina Faso et au Sénégal et généralement en Afrique (**Chapitres 7 et 8**).

9.2.2 Les principaux résultats de l'étude empirique

Les résultats empiriques présentés dans les chapitres 7 et 8 sont concrètement des réponses aux deux dernières questions spécifiques de notre recherche (Confère Tableau 1.1). Ils sont exposés en douze (12) grands points qui vont de A à L.



Mémoire Chapitre 7

Le Chapitre 7 présente les résultats relatifs au processus de transfert et d'adoption du MQT en Afrique Occidentale selon la démarche CQ au Burkina Faso et la méthode HACCP au Sénégal. Ces résultats se résument aux changements organisationnels et socioéconomiques induits par l'application du MQT et aux contraintes socioculturelles rencontrées.

- A. L'adoption du MQT par les entreprises burkinabé et sénégalaises n'a pas suivi les mêmes processus, même si la finalité a été pour toute la recherche de la compétitivité face à la forte concurrence internationale actuelle. Tandis qu'au Burkina Faso la démarche CQ a été une stratégie pour encourager la participation des employés, au Sénégal le système HACCP se présentait comme le seul moyen d'assurance de la survie des entreprises de l'industrie de la pêche.
- L'adoption de la démarche CQ (stratégie « down-top ») au Burkina Faso à partir de 1984 consistait à améliorer la qualité du système de gestion des entreprises burkinabé par un transfert des expériences réussies du management à la japonaise ;
 - Par contre, les entreprises sénégalaises de l'industrie de la pêche, fortement exportatrices vers l'Europe, se sont vues imposer la démarche HACCP (stratégie « top-down ») par l'UE en 1994 comme un moyen de compétitivité dans un environnement concurrentiel international.
- B. Des changements organisationnels importants dans les entreprises sénégalaises et burkinabé étudiées suite à l'adoption du MQT.
- L'enrichissement et l'élargissement de la structure fonctionnelle des entreprises étudiées. En effet, une importance est accordée de plus en plus à la « fonction management de la Qualité » dans toutes les entreprises étudiées : le recrutement ou la nomination de responsables Qualité, la création d'une « Direction de la Qualité » ou d'un « service de la Qualité », le « service de la Qualité » est parfois érigé en « Direction de la Qualité » ou rattaché à la Direction de la Production ;
 - Des changements dans la conception du travail dans les entreprises étudiées : l'enrichissement des tâches, la modernisation du système de production, la formalisation et l'amélioration des procédures de gestion de la Qualité, le développement du travail en équipe et d'un système de motivation des employés.
- C. De nombreuses contributions du MQT à la performance socioéconomique et à la survie des entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal. Dans un contexte de

concurrence internationale, la pratique du MQT a été un moyen de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité du produit, de satisfaction plus prononcée des besoins de la clientèle et d'augmentation ou de maintien du chiffre d'affaires.

- Des économies d'échelles réalisées par les CQ en raison de leurs capacités à inventer des procédés, des machines et des accessoires de production dans les entreprises burkinabé étudiées : au moins 15 millions de F CFA à l'entreprise 1_{Bf} sur une machine à moudre, 250 millions de F CFA à l'entreprise 2_{Bf} pour avoir réussi à prolonger de deux ans la durée de vie de la chaîne de transporteur-distributeur bagasses et 2 millions de F CFA à l'entreprise 3_{Bf} sur 176 verrous améliorés fabriqués;
- Une amélioration considérable du cadre et des conditions de travail dans les entreprises sénégalaises étudiées : l'aménagement des locaux, les achats et le renouvellement de certains équipements et matériels de travail, la création de nouvelles chaînes et les actions de citoyenneté. Jusqu'en 2007 et pour des investissements matériels, l'entreprise 1_{Sen} a injecté 1 million de dollars US, l'entreprise 2_{Sen} 500 millions de F CFA et l'entreprise 3_{Sen} 200 millions de F CFA ;
- Un élargissement ou un maintien des marchés. Malgré les différentes crises économiques et de gouvernance des entreprises étudiées, le niveau de leur chiffre d'affaires a augmenté pour certaines (entreprises 1_{Bf} et 1_{Sen}) et a évolué en dents de scie ou s'est plus ou moins stabilisé pour d'autres (entreprises 2_{Bf}, 3_{Bf}, 2_{Sen} et 3_{Sen}).

D. Des barrières socioculturelles spécifiques à l'introduction et au développement d'une démarche MQT au Burkina Faso et au Sénégal, en dehors des problèmes d'ordre général qui influencent négativement le développement des entreprises dans l'espace UEMOA (coûts des facteurs de production élevés, difficile accès au financement d'investissement, dysfonctionnement du cadre institutionnel, instabilité politique de certains pays).

- Quatre (04) contraintes majeures demeurent dans le processus d'adoption et de développement des CQ au Burkina Faso : l'analphabétisme des employés, la mobilité du personnel cadre, la motivation insuffisante des membres des CQ et le manque d'engagement de l'encadrement et de la hiérarchie ;
- L'analphabétisme et les réticences des journaliers au respect des principes BPH/BPF ont été initialement les deux (02) principales barrières à l'introduction du système HACCP au Sénégal. Le manque d'initiatives et de créativité de l'encadrement et de la hiérarchie constitue actuellement la contrainte principale au développement d'une approche MQT au Sénégal.



Mémoire Chapitre 8

E. Le développement d'une nouvelle philosophie de management et de culture d'entreprise fondée sur la recherche de la compétitivité et du positionnement des entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal face à un environnement concurrentiel complexe.

- Longtemps restées dans une situation de monopole mais aujourd'hui menacées sur le marché local, les entreprises étudiées au Burkina Faso œuvrent pour une stratégie de maintien de leur leadership national (entreprises 2_{Bf} et 1_{Bf}) et africain (entreprise 3_{Bf}) ;

- Dans les entreprises étudiées au Sénégal, il a été développé distinctement une stratégie de maintien du leadership national (entreprise 1_{Sen}), de quête de positionnement sur son secteur d'activités (entreprise 2_{Sen}) et d'anticipation du marché international (entreprise 3_{Sen}).
- F. Le passage d'un « système de management centralisé » à un « système de management beaucoup plus participatif » dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal.
- L'implication jamais égalée des employés dans le processus de prise de décisions au Burkina Faso et au Sénégal. Dans le cadre de l'adoption du MQT, en plus des réunions de directions classiques, d'autres formes d'équipes de travail se sont constituées : réunions hebdomadaires des groupes de CQ et du « comité de pilotage et de suivi » multifonctionnels et interhiérarchiques au Burkina Faso. Pour le Sénégal on distingue le « comité de Direction » et le « comité de pilotage » multifonctionnels, interhiérarchiques et interdisciplinaires ;
 - Une « responsabilité individuelle » favorisant par le biais de la culture nationale sénégalaise une forme de « responsabilité collective » (Confère Annexe 9.3)
- G. Dans le cadre de l'adoption du MQT, la solidarité comme valeur culturelle africaine de cohésion sociale a été un facteur clé du succès du travail en équipe ou « teamwork » dans les entreprises étudiées aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal (confère Annexe 9.2).
- Le « Rakuré » ou système de parenté à plaisanterie a beaucoup joué en faveur de la réussite des activités des CQ au Burkina Faso : l'absence de conflits malgré la pluralité ethnique des groupes, la cohésion sociale et l'esprit d'entraide et de convivialité au travail ;
 - Le « masla » a été porté au centre des succès observés dans l'organisation et les activités des équipes de travail des contremaîtres (« cols bleus ») et des journaliers (« cols blancs ») dans les entreprises sénégalaises étudiées : le dévouement au travail par peur de « perdre la face », le compromis dans la prise de décisions, la soif de justice exprimée à travers des arrêts de travail lorsque les droits d'un des membres ou du groupe sont bafoués.
- H. Le changement des mentalités et des comportements des employés dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal.
- La culture d'entreprise est désormais bien comprise des employés qui dorénavant savent que leur avenir professionnel est intimement lié à la survie de leurs entreprises : l'expression d'un sentiment d'appartenance (« empowerment ») ;
 - La prise d'initiatives personnelles et le développement de l'esprit de créativité des employés : la prise de décisions sans recours systématique à leurs supérieurs hiérarchiques, la prise d'initiatives dans la résolution de certains problèmes et le développement de nouvelles connaissances.
- I. Contrairement à la croyance populaire et selon le point de vue de près de 80% des personnes interviewées dans le cadre des entretiens semi-structurés directifs, la prévalence des styles de leadership et de management dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal est actuellement de type consultatif et démocratique.

- J. Contrairement aux assertions de plusieurs auteurs qui avancent que l'Afrique manque de cadres qualifiés, notre étude montre que l'encadrement et la hiérarchie burkinabé et sénégalais des entreprises étudiées disposent d'une bonne qualification. Toutefois, malgré leurs hautes qualifications et l'amélioration de leurs styles de leadership et de management par un effort d'implication et de consultation de leurs employés (confère I), l'encadrement et la hiérarchie burkinabé et sénégalais manquent toujours de compétences managériales nécessaires pour conduire leurs entreprises dans le contexte actuel de concurrence internationale et de mise en œuvre des programmes de MQT : le manque d'engagement effectif et le non-intéressement de l'encadrement et de la hiérarchie aux activités de management de la Qualité, l'expression sans cesse et vaine du besoin de la présence physique de la hiérarchie comme source de motivation des employés.
- K. Le besoin d'un renouveau culturel du leadership pour une Afrique du millénaire : le « *leadership relationnel* ». L'analyse des habitus des employés, de l'encadrement et de la hiérarchie des entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, montre que les modèles occidentaux et asiatiques du leadership ne sont pas adaptés au contexte socioculturel africain. Le « *leadership relationnel* » a été proposé comme une approche contingente de styles de management dans les organisations en Afrique.
- Au Sénégal, l'autorité formelle du leader (« *diffuse et invisible* ») est légitimée à travers le pouvoir d'appartenance à la religion musulmane (force de la confrérie « moride ») qui promeut la justice et le compromis (« Masla ») ;
 - Au Burkina Faso, l'autorité formelle du leader (« *expressive et visible* ») est légitimée par sa capacité à se comporter également comme un chef de famille, un chef traditionnel soucieux de l'harmonie et de la cohésion sociale entre les membres de son organisation et de sa société.
- L. La proposition du « *Modèle Baobab* » du « système de management africain » dont le fondement repose sur les vertus des trois héritages culturels de la connaissance du management : africain, asiatique et occidental. Ce modèle cherche à établir un nœud entre ces trois héritages culturels de la connaissance de management afin d'assurer la performance et la survie des organisations dans une Afrique du 21^{ème} siècle.
- Le « *Modèle Baobab* » considère le patrimoine africain comme la sève nourricière des organisations par une intégration des valeurs culturelles africaines (« Ubuntu ») comme la palabre locale, le conseil des sages, la solidarité, la reconnaissance, le respect de l'autre, la cohésion sociale, l'entraide mutuelle, etc. ;
 - Le « *Modèle Baobab* » donne aussi la possibilité, à l'image de l'institutionnalisation d'Ubuntu comme un concept de management et de développement en Afrique du Sud, de penser à explorer des théories endogènes de management en Afrique (suggérées par Inyang 2008) capables de répondre aux besoins des organisations africaines et transférables à travers le reste du monde comme l'a été le MQT ;
 - En partant des travaux de Calori et De Woot (1994), le « *Modèle Baobab* » suppose que les organisations africaines doivent en plus de leur propre patrimoine s'inspirer des vertus de l'héritage occidental en management (l'esprit de compétitivité et de professionnalisme) et de ceux de l'héritage asiatique (le « kaizen » ou l'amélioration continue de la Qualité, la stratégie de conquête de marché international et la croissance à LT).

Les résultats empiriques de la présente étude ainsi décrits ont plusieurs implications aussi bien sur le plan théorique qu'opérationnel.

9.3 Les implications scientifiques et opérationnelles de l'étude

Les implications de la présente étude sont nombreuses et peuvent être résumées en quatre (04) points focaux. Elles évoquent une certaine rupture d'ordre épistémologique en Sciences de Gestion.

9.3.1 Le succès d'un programme de MQT en Afrique est conditionné par la mise en place d'un système de GRH adapté au contexte socioculturel africain

L'étude empirique au Burkina Faso et au Sénégal a révélé que le succès des programmes du MQT dépend de la mise en place d'une bonne politique de GRH adaptée au contexte socioculturel africain (confère chapitres 7 et 8). En effet, certains auteurs ont déjà montré que les concepts du MQT et de la GRH sont indissociables (Kamoche 2000, Boon et al. 2007). Les principales contraintes liées au développement du MQT dans les entreprises étudiées aussi bien au Burkina Faso qu'au Sénégal se concentrent sur des questions de GRH : des problèmes de motivation des employés et d'amélioration des conditions de travail, le désengagement et le manque d'initiative de l'encadrement et de la hiérarchie, des chocs culturels constatés dans les comportements des employés et des difficultés de relations interpersonnelles entre le management et l'exécutif. Pourtant, la littérature récente soutient la nécessité au même titre que le MQT d'adapter les théories de la GRH au contexte socioculturel africain (Kamoche 2000, 2002 ; Horwitz et al. 2002 ; Harvey 2002 ; Anakwe 2002 ; Jackson 2002 ; Tidjani et Kamdem 2010). En effet, parler de ressources humaines de nos jours, revient à considérer que les « *Hommes ont des ressources à donner plutôt que les Hommes sont des ressources* » (Peretti 2001, 1). La mobilisation des ressources des Hommes en Afrique passe donc par une compréhension de leur psychologie (Ugwuegbu 2001), leurs actions, leur identité culturelle, bref leurs habitus.

9.3.2 Une révision de la dichotomie collectivisme/individualisme en management au sens de Mary Parker Follett

« *Ned so neda tā so a buudu* » (une sagesse de l'épopée Mossé)¹⁷³

Depuis que Tocqueville a évoqué le terme « individualisme » il y a plus de 150 ans, ce concept et son supposé antithèse le « collectivisme » ont été largement utilisés dans diverses études et disciplines (Ryan et Ruthford 2000). A la fin des années 1980, Hofstede (1980) a été l'auteur précurseur qui a adopté la traditionnelle dichotomie individualisme/collectivisme dans le cadre du développement de l'approche culturaliste en Sciences de Gestion. Dans sa catégorisation des sociétés, selon leurs différences culturelles en matière de pratiques de management, Hofstede (1980) classe l'Afrique dans la zone collectiviste et à grande distance hiérarchique. Toutefois, les travaux de cet auteur sont aujourd'hui critiqués en raison du caractère déterministe et non généralisable de ses variables de recherche dans toutes les situations (même dans le contexte occidental). En plus, la croyance populaire et les écrits de certains auteurs sur la montée récente de l'individualisme comme une nouvelle dimension

¹⁷³ : « L'individu appartient à la société et non à une seule personne », entretien réalisé le 09/11/2009 avec le Larlé Naaba, Ministre de la culture et porte-parole du Mogho Naaba du Burkina Faso.

culturelle du management en Afrique (Ponson 1990¹⁷⁴, Bayala 2002¹⁷⁵, Wanasika et al. 2011), mettent une fois de plus une limite au modèle d'Hofstede dans un contexte africain. Par ailleurs, les résultats de la présente étude permettent (au-delà des limites méthodologiques du modèle d'Hofstede) de porter une critique sur la dichotomie traditionnelle individualisme/collectivisme qui est beaucoup utilisée dans la littérature en management interculturel.

En effet, les expériences du processus d'adoption du MQT au Burkina Faso et au Sénégal et la littérature sur le management en Afrique (confère Annexe n°1) montrent que l'individualisme comme le collectivisme sont deux valeurs culturelles indissociables et chères aux Africains, voire indispensables à la réalisation de l'Homme et au développement de la société.

Contrairement aux croyances récentes, le collectivisme ou le communautarisme reste la pierre angulaire sur laquelle se construit la réussite sociale et économique de l'individu en Afrique. C'est cette valeur sociétale que le concept « Ubuntu » promeut dans les entreprises : le dialogue, la reconnaissance de l'autre et le respect mutuel. La sagesse mossé ci-dessus citée atteste qu'en Afrique, il existe un lien circulaire entre l'individu, sa famille et sa communauté. Cette réalité africaine a une implication scientifique importante qui a été bien décrite par Mary Parker Follett, lorsqu'elle avance que les intérêts individualistes peuvent servir les intérêts collectivistes du groupe dans lequel l'individu est membre, et vice versa. Elle considère l'individualisme comme la fin de l'activité humaine et le collectivisme comme le moyen. En fait, Mary Parker Follett réfute la dichotomie traditionnelle individualisme/collectivisme, car selon elle, il y a un lien circulaire entre l'individu, le groupe et la société (Ryan et Rutherford 2000). Cette idée de Mary Parker Follett a été récemment développée dans la littérature des théories modernes des organisations¹⁷⁶. En effet, l'approche du 'constructionnisme social' à travers la théorie de l'habitus a permis de mieux comprendre à partir du sujet de MQT les conditions de cohabitation possibles entre les intérêts des employés, de l'entreprise et de la société. Par exemple, les employés des entreprises étudiées aussi bien au Burkina Faso comme qu'au Sénégal ont fini par comprendre que dans un contexte de turbulence marqué par une concurrence agressive, leur avenir professionnel dépend intimement de la survie de leurs entreprises. De même, pour assurer le développement de leurs économies, les Etats burkinabé et sénégalais, soutenus par les organisations internationales (ONUDI, BM), ont motivé l'application de programmes de MQT dans les entreprises des secteurs porteurs.

¹⁷⁴ Cet auteur prend le soin de montrer que dans la société africaine actuelle, à côté du collectivisme ou de communautarisme coexiste la montée de l'individualisme.

¹⁷⁵ Cet auteur dans sa thèse, recrimine l'existence de l'individualisme poussé en matière de gain financier ou « *Tuuk Guili* » (signifie en langue nationale mooré « s'accaparer de tout ») au Burkina Faso, qu'il considère comme une source de réticence culturelle à la non-introduction en bourse. En rappel, le concept populaire de « *Tuuk Guili* » qui est né récemment dans un contexte politique, de lutte d'intérêts entre le parti au pouvoir et les partis de l'opposition ne saurait en aucun cas être un trait culturel caractéristique de la société burkinabé. L'esprit « *Tuuk Guili* » n'est simplement qu'un moyen opportuniste de satisfaction des besoins d'un clan donné en position de force sur une période donnée.

¹⁷⁶ Confère chapitre 5 : théories des cultures organisationnelles et de l'action.

9.3.3 Une revitalisation de la relation de « *pouvoir mutuel* » entre les membres d'une organisation

Les expériences du MQT au Burkina Faso et au Sénégal montrent que la contribution mentale et la présence physique des managers/leaders sont fondamentales (Ropo et Parviainen, 2001) à l'atteinte des performances sociales et économiques des entreprises. La présence physique des managers/leaders a été longtemps ignorée dans les théories des organisations et plus particulièrement dans les analyses consacrées au management des entreprises en Afrique. Autant l'autorité des managers/leaders est culturellement légitimée en Afrique, autant il convient que ceux-ci respectent les prédispositions sociales de leurs employés. Cette situation a conduit à la proposition de l'approche du « *leadership relationnel* » (confère chapitre 8). En effet, l'exhortation à tenir compte de cette relation de « *pouvoir mutuel* » dans la coordination des membres d'une organisation a été très tôt révélée, dès le début du XX^e siècle, par les travaux de Mary Parker Follett (Eylon, 1998). En réalité, aucun acteur (individu, groupe, travailleur, organisation, Etat, etc.), ne peut détenir le pouvoir absolu dans les relations de travail. Les managers/leaders avertis doivent chercher à développer la participation interactive plutôt qu'à privilégier le contrôle (Ryan et Rutherford 2000).

L'approche de styles de leadership et de management dans la présente étude s'inscrit donc dans la perspective d'une revitalisation de la relation de « *pouvoir mutuel* » et de la promotion du « *leadership relationnel* » qui est aujourd'hui fondamental à la construction progressive du « *Modèle Baobab* » du « système de management africain » proposé.

9.3.4 Une nouvelle approche de styles de management en Afrique : le « *leadership relationnel* »

Au-delà des vertus du management participatif qui encourage l'implication de tous les membres de l'organisation, le « *leadership relationnel* » privilégie beaucoup plus le dialogue permanent entre les individus d'une même communauté (notamment entre la hiérarchie et les employés), toute chose qui est chère à tout Africain et qui est signe de respect. Les employés interviewés durant l'investigation de terrain au Burkina Faso et au Sénégal déplorent le manque de dialogue et la « *distance physique* » établie entre eux et leur hiérarchie. Une situation qui leur paraît incompréhensible et étrange au regard des principes de leurs propres valeurs culturelles :

« Je ne comprends pas [...] Les Africains semblent laisser leurs valeurs traditionnelles à la porte de l'entreprise. En Occident, la vie en famille est individualiste et dans le travail professionnel les gens n'hésitent pas à se souder. Alors qu'en Afrique, la vie en famille est communautaire, mais en entreprise la singularité prime » (Chef de la production de l'entreprise 1_{Sen}, Sénégal, 2004).

Cette situation nous amène à soutenir avec Perry (1997) que la réussite du MQT au Burkina Faso et au Sénégal-et sans doute de manière plus générale en Afrique -est conditionnée par le développement d'un « *leadership relationnel* » basé plus sur la motivation des employés que sur leur strict contrôle. Dans ces conditions, les managers/leaders doivent se comporter comme des « *pères de famille* » ou des « *chefs traditionnels* », tout en étant capables de conjuguer leur autorité formelle à la sensibilité des employés par la reconnaissance de l'autre, la confiance, le respect mutuel, l'humanisme, l'humilité et la solidarité qui sont toutes des valeurs culturellement chères aux Africains (Mangaliso 2001; Beugré et Offodile 2001 ; Jackson 2004).

Les managers/leaders africains doivent éviter d'appliquer mécaniquement dans toute leur rigueur les concepts de management (occidental et asiatique). Tout en s'inspirant de ces concepts, il convient de les entourer d'un « *leadership relationnel* » car les relations humaines sont une donnée fondamentale de la culture africaine. Ainsi, le nouveau rôle des managers/leaders africains n'est possible qu'à travers les conversations et le dialogue qu'ils parviennent à entretenir avec leurs collaborateurs et subordonnés. La notion de conversation est donc différente de la « *participation* » qui reste une notion souvent superficielle et générique dans les théories modernes des organisations.

En somme, le « *Modèle Baobab* » du « système de management africain » proposé lance un grand défi aux managers/leaders africains : *il est favorable au transfert de la connaissance de management quelle que soit son origine, mais il réfute tout mimétisme abject. Il définit également la problématique de la traduction des concepts de management et de la stratégie d'intégration de certaines valeurs culturelles africaines à impact positif sur le fonctionnement des entreprises modernes en Afrique.*

En guise de conclusion générale, notre recherche est à notre connaissance une toute première étude sur les styles de management dans les entreprises en Afrique occidentale et plus spécifiquement au Burkina Faso et au Sénégal : elle revêt alors un caractère exploratoire et les résultats atteints présentent sans nul doute une modeste contribution à l'enrichissement de la connaissance générale du management des organisations. Toutefois, nous pouvons, au terme de la présente étude, avancer que les différentes questions de recherche ont trouvé des réponses et les objectifs fixés ont été atteints.

A la fin de notre recherche, deux messages clés sont importants et fondamentaux à l'amélioration de la qualité du « système de management africain » :

- les nouvelles théories des organisations et les concepts du management moderne (occidental et asiatique) sont nécessaires à la recherche sans cesse de la performance et de la compétitivité des entreprises africaines, mais leurs managers/leaders doivent être capables de les traduire dans le contexte socioculturel spécifique de l'Afrique. En outre, la présente étude montre que les valeurs sociétales africaines, tels la solidarité (« *Ubuntu* », « *Rakuré* » « *Teranga* »), la palabre, le respect de l'autre, la religion musulmane (« *masla* »), le système éducatif, influencent certainement les styles de management des entreprises en Afrique ;
- si l'on s'accorde à dire que les concepts du management moderne doivent être traduits plutôt que copiés en Afrique, le rôle des managers/leaders africains devient plus que jamais fondamental : un bon manager africain, pour réussir sa mission dans l'environnement concurrentiel international actuel, se doit de disposer de compétences plus larges, conjuguant la connaissance de plusieurs cultures managériales (occidentale, asiatique) y compris celle africaine (confère le « *Modèle Baobab* » du « système de management africain » proposé au Chapitre 8). Cela suppose un enrichissement des curricula d'enseignement supérieur en économie et en management en Afrique.

Comme tout travail humain, notre étude présente un certain nombre de limites d'ordre méthodologique et opérationnel. Cette étude exploratoire sur les styles de management dans un contexte africain s'est limitée à un échantillon d'une vingtaine d'entreprises industrielles (manufacturières et agroalimentaires) de deux pays (Burkina Faso et Sénégal) de la même

région (Afrique Occidentale Francophone). Elle n'a certainement pas pu cerner tous les contours des phénomènes étudiés, ni identifier toutes les spécificités du « système de management africain », ni établir suffisamment des relations fortes pouvant exister entre la culture africaine et les performances des entreprises modernes. Il reste encore un certain nombre de questions insuffisamment approfondies ou abordées qui constituent de nouvelles pistes de recherche, capables de fournir une meilleure compréhension du « système de management africain ».

Pour l'instant, nous pensons que cette étude est une contribution appréciable à ce noble débat actuel de convergence/divergence en Sciences de Gestion, notamment en Afrique, avec les réflexions sur la construction du « système de management africain ».

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (1991)** Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, vol. 16 (3), p. 586-612.
- Abrahamson, E. (1996)** Management fashion, *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 254-285.
- Abudu, F. (1986)** Work attitudes of Africans with special reference to Nigeria, *International Studies of Management & Organization*, Vol. XVI, and n°2, pp.17-36.
- Actes de Séminaire (1995)** *Civilisations et développement : L'Afrique en devenir*, CAEC – Editions Khoudia, Dakar.
- Ahiazu, A. I. (1986)** The African thought-system and the work behavior of the african industrial man, *International Studies of Management & Organization*, Vol. XVI, n°2, pp. 37-58.
- Aktouf, O. (1989)** *Le management entre tradition et renouvellement*, Editions Gaëtan Morin, Canada.
- Alvesson, M. (1993)** *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Great Britain.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (1996)** *Making sense of management: A critical introduction*, Sage Publications, London.
- Anakwe, U. P. (2002)**, Human resource management practices in Nigeria: Challenges and insights, *International Journal of Human Resource Management* 13:7 November 2002 p.993-997.
- Annerz, U. (1992)**, *Cultural complexity: Studies in the social organization of meaning*, Columbia University Press, New York.
- April, K. A. (1999)** Leading through communication, conversation and dialogue, *Leadership & Organization Development Journal*, 20/5, 231-241.
- Arauz, R. et Suziki, H. (2004)** ISO 9000 Performance in japanese industries, *Total Quality Management*, Vol. 15, n° 1, 3-33, January 2004.
- Ardichvili, A.; Cardozo, R. N. et Gasparishvili, A. (1998)** Leadership styles and management practices of russian entrepreneurs: Implications for transferability of western HRD, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.9, n°2, Summer 1998.
- Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1997)** The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles, *California Management Review*, 22 September, 1997.
- Bartoli, A. (1997)** *Le management dans les entreprises publiques*, Dunod.
- Baskerville, R. F. (2003)** Hofstede never studied culture, *Accounting, Organizations and Society* 28 (2003) 1-14.
- Bass, B. M. (1981)** Theory research and managerial applications, *Stogdill's Handbook of Leadership*.
- Baumard, P. (1996)** *Organisations déconcentrées : La gestion stratégique de la connaissance*, Editions Masson, Paris, France.
- Bayala, B. S. A. (2002)** La bourse régionale des valeurs mobilières en Afrique de l'Ouest- L'introduction en bourse : pourquoi et pourquoi pas ? Les sociétés et les investisseurs, *Thèse de Doctorat Unique (Ph.D)*, Université de Groningen, Pays Bas, 17 décembre 2002.
- Beckford, J. (1998)** *Quality: A critical introduction*, Routledge.
- Bennis, W. G. (1989)** *Why leaders can't lead: The Unconscious conspiracy continues*, The Jossey-Bass, San Francisco.
- Barnabé, C. (1995)** *Introduction à la qualité totale en éducation*, Montréal, Éditions Transcontinentales.

- Bernthal, W. F. (1976)** Matching German Culture and Management Style: A book Review Essay, *Academy of Management Review*, January 1978.
- Beugré, C. D. et Offodile, O. F. (2001)** Managing for organizational effectiveness in Sub-Saharan Africa: A culture-fit model, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (4), p. 535-550.
- Beyerlein, M. M.; Johnson, D. A. et Beyerlein, S. T. (1995)** *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol. 2, Jai Press, Hampton Hill, England.
- Bhagat, R. S.; Kedia, B. L.; Harveston, P. D. et Triandis, H. C. (2002)** Cultural variations in the cross-Border transfer of organizational knowledge: An integrative framework, *Academy of Management Review*, Vol. 27 (2), p 204-221.
- Bjerke, B. (1999)** *Business leadership and culture: National management styles in global economy*, Edgard Elgar, Cheltenham.
- Bjerke, B. (2007)** *Understanding entrepreneurship*, Edward Edgar.
- Bingen, R. J. (1996)** Leaders, leadership, and democratization in West Africa: Observations from the cotton farmers movement in Mali, *Agriculture and Human Values - Spring 1996 - (Vol. 13, No. 2)*.
- Binedell, N. (1994)** *Vision and reality: Business in the new south african environment*, dans Christie, P.; Lessem, R. et Mbigi L. (1994), *African management: Philosophies, concepts & applications*, Knowledge Resources, London, pp. 3-11.
- Blake, R. R. et Mouton, J. S. (1964)** *The Managerial grid*, Gulf, USA.
- Blankenship, B. et Petersen, P. B. (1999)** E. Edwards Deming mentor and others who made a significant impact on his views during the 1920s and 1930s, *Journal of Management History*, 5, 8, 454-467.
- Blunt, P. et Jones, M. L. (1992)** *Managing organisation in Africa*, Walter De Gruyter, Berlin, Germany.
- Blunt, P. et Jones, M. L. (1997)** Exploring the limits of western leadership theory in East Asia and Africa, *Personnel Review*, 26, 1/2.
- Boaden, R. J. (1997)** What is total quality management...and does it matter? *Total Quality Management*, Vol. 8, N° 4, 1997, 153-171.
- Bohman, J. (1999)** *Practical reason and cultural constraint: Agency in Bourdieu's theory of practice*, dans Shusterman, R. (1999), *Bourdieu: a critical reader*, Blackwell Oxford.
- Boje, D.; Oswick, C. et Ford, J. D. (2004)** Language and organization: The doing of discourse, *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, Part 4, p. 571-577.
- Bolden, R. (2005)** Leadership in Africa: Meanings, impacts and identities, "Studying Leadership: Future Agendas", the 4th International Conference on Leadership Research, Lancaster University Management School, 12-13 December 2005.
- Bollinger, D. et Hofstede G. (1987)** *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes*, Edition d'Organisation, Paris.
- Boon, O. K. ; Arumugam, V. ; Safa, M. S. et Bakar, N. A. (2007)** HRM and TQM : Association with job involvement, *Personnel Review* Vol.36 n°6 2007 p.939-962.
- Bouffartique, P. (2002)** Cadres et comparaisons internationales : « Les cadres » dans les pays d'Europe Occidentale, *Actes de la journée du 30 novembre 2001, organisée par le l'EST de Aix-De-Provence, France*.
- Bouratas, D. et Papadakis, V. (1996)** Greek management: Diagnostic and pronostics, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 26 (3).
- Bourdieu, P. (1980)** *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit, Paris, France.
- Bourdieu, P. (1990)**, *In other words: Essays towards a reflexive sociology*, Polity Press, London.
- Bourdieu, P. et Wacquant, L. J. D. (1992)** *Réponses*, Editions Seuil, Paris.

- Bourdieu, P. (1994)** *Raisons pratiques sur la théorie de l'action*, Editions Seuil, Paris, France.
- Bourdieu, P. (2000)** *Les structures sociales de l'économie*, Editions Seuil, Paris, France.
- Bourgoin, H. (1984)** *L'Afrique malade du management*, Editions Jean Picollec, Paris.
- Bonnewitz, P. (1998)** *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Editions Presse Universitaire de France, Paris, France.
- Brown, A. D. (2000)** Making sense of inquiry sensemaking, *Journal of Management Studies*, Vol. 37(1).
- Brown, J. S. et Duguid, P. (2001)** Knowledge and organization: A social-practice perspective, *Organization Science*, 2001, Vol. 12, Part 2, pp. 128-213.
- Bryman, A. (1996)** *Leadership in organisations*, dans Clegg, S. R.; Hardy, C. et Nord, W. R. (1996), *Handbook of Organisation Studies*, Sage Publications, pp.276.
- Bue L. W. et Byars L. L. (1977)** *Management theory and application*, Richard D'Irwin, USA, Chapitre 2 : The management movement, pp. 21-40.
- Burns, J. M. (1978)** *Leadership*, Harper and Row, New York, USA.
- Burrell G. et Morgan G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of sociology of corporate life*, Ashgate Publishing Company, USA.
- Butler, J. (1999)** 'Performativity's social magic', dans Shusterman, R. (1999) *Bourdieu: A critical reader*, Blackwell Oxford.
- Cabral, A. (1975)** *L'arme de la théorie*, Cahiers libres- Collection François Maspéro
- CSLP-Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (2004)**, Ministère de l'économie et du développement, janvier 2004, Burkina Faso.
- Calori, R. et De Woot, P. (1994)** *A European management model: Beyond diversity*, Prentice Hall, London, USA.
- Campbell, C. (1999)** Exploring Recent Development and debate in education management, *J. Education Policy*, Vol. 14, N° 6, 639-658.
- Carson, P. P.; Lanier, P. A.; Carson, K. D. et Birkenmeier, B. J. (1999)** A historical perspective on fads adoption and abandonment, *Journal of Management History*, Vol. 6, N° 6, pp. 320-333.
- Centre Tricontinental (2001)** *Et si l'Afrique refusait le marché ?* L'Harmattan, Paris.
- Chakraborty, S. (1992)** Quality circle: Can it be adopted without second order change? *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 3, Issue 3 1992 , pages 257-264.
- Chan, R. K. H. (2003)** The sustainability of the asian welfare system after the financial crisis, *Asian Journal of Social Science*, Vol. 31, N° 2.
- Chandler, A. D. (1988)** *La main visible des managers : Une analyse historique*, Editions Economica, Paris, France.
- Chandler, G. N. et McEvoy, G. M. (2000)** Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall2000, pp. 43-57.
- Chanock, M. (2000)** 'Culture' and human rights: Orientalising, occidentalising and authenticity, dans Mamdani, M. (2000) *Beyond rights talk and culture talk*, St. Martin's Press, New York.
- Chardonnet, J. (1956)** *Une oeuvre nécessaire: L'industrialisation de l'Afrique*, E. Droz, Genève.
- Cheah, C. Y. J. et Chew, D. A. S. (2005)** Dynamics of strategic management in the chinese construction industry, *Management Decision* Vol. 43 No. 4, 2005 pp. 551-567
- Chemers, M. M. (1997)** *An integrative theory of leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, London, USA.
- Christie, P.; Lessem, R. et Mbigi L. (1994)** *African management: Philosophies, concepts & applications*, Knowledge Resources, London.

- Choi, T. Y. et Behling, O. C. (1997)** Top managers and TQM success: One more look after all these years, *Academy of Management Executive*, 1997 Vol. 11 N° 1.
- Choudhury, A. M. (1986)** The community concept of business: A critique, *International Studies of Management and Organization*, Vol. XVI, No 2, pp. 79-95.
- Chung, C. H. (1999)** It is the process: A philosophical foundation for quality management, *Total Quality Management*, Vol. 10, N° 2, 1999, 187-197.
- Clark, T. et Salaman, G. (1998)** Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity, *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (2).
- Cole, R. E. et Scott, W. R. (2000)** *The quality movement and organization theory*, Sage Publication, London.
- Comte de Buffon (1707-1788)** *Collection des classiques pour tous*, XVIIIe siècle, n°17, Librairie Hatier, Paris.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1998)** *Charismatic leadership in organisations*, Sage Publications, New York, USA.
- Cook, S. D. W. et Brown, J. S. (1999)** Bridging epistemologies: The generative dance between organisational knowledge and organisational knowing, *Organisation Science*, Vol. 10 (4).
- Crevoisier, I. P. (1999)** L'introduction de la demarches d'amélioration de la qualité: Un exemple d'analyse du changement organisationnel à l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne, *Thèse de Doctorat en Psychologie de travail, Faculté de Droit et des Sciences Economiques, Université de Neuchatel, Neuchatel*.
- Crosby, P. B. (1984)**, *Quality without Tears: The art of hassle-free management*, McGraw Hill, McGraw-Hill, New York, NY.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977)** *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Cunha, M. P.; Cunha, J. V. D. et Dahab, S. (2002)** Yin-yang: A dialectical approach to total quality management, *Total Quality Management*, Vol. 13, N° 6, 2002, 843-853.
- Czarniawska, B. et Sevón, G. (1996)** *Translating organisational change*, Berlin Walter de Gruyter, London.
- Dale, B. G (1999)** *Managing quality*, 4rd Edition, Oxford, Blackwell.
- Damiba, P. C. (2005)** Incitants et blocages à l'investissement dans les PME en Afrique de l'Ouest, *Rapport Provisoire, Réseau Africain d'Appui à la Micro et Petite Entreprise, RAMPE, Burkina Faso*.
- Darwin, J. (1996)** Dynamic poise-part 1: A new style of management, *Career Development International*, 1/5 (1996) 21-25.
- Darwin, J. (1996)** Dynamic poise-part 2: A new style of management, *Career Development International*, 1/7 (1996) 12-17.
- Dayton, N. A. (2003)** The Demise of Total Quality Management (TQM), *The TQM Magazine*, Volume 15- Number 6- 2003, pp.374-380.
- De Bandt J. et Hugon, Ph. (1988)** *Les tiers nations en mal d'industrie*, Economica, Paris.
- Deetz, S. (1996)** Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy, *Organization Science*, Vol. 7, No. 2 (Mar. - Apr., 1996), pp. 191-207.
- Deetz, S. (2003)** Reclaiming the legacy of the linguistic turn, *Organization*, Volume 10(3): 421-429.
- Delalande, Ph. (1987)** *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Economica, Paris.
- Deming, W. E. (1982)**, *Quality, productivity and competitive position*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Desaunay, G. (1987)** Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes, *Revue Française de Gestion*, Septembre - octobre 1987.

- De Lavarène, C. (1994)** Industrialisation. « Le grand défi africain », *Economie Et Affaires, Jeune Afrique*, N° 0021-6089, 1994.
- De Long, D. W. et Fahey, L. (2000)** Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academic of Management Executive*, Vol. 14 (4), p.113.
- Dervitsiotis, K. N. (1998)** The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, *Total Quality Management*, 1998.
- Djelic, M. L. (1998)** *Exporting the american model*, Oxford University Press, New York.
- Dia, A. L. (1991)** Le management africain: Mythe ou réalité, *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n °1.
- Dia, M. (1996)** Africa's management in the 1990s and beyond: Reconciling indigenous and transplanted institutions, *The World Bank, Washington, D.C*
- Diagne, B. (1995)** La culture du développement ou la culture contre le culturalisme, dans Actes de Séminaire (1995), *Civilisations & développement: L'Afrique en devenir*, CAEC-Editions Khoudia, Dakar.
- Diakhate, D. (2004)** La pêche au Sénégal : Présentation d'un secteur à haute portée économique, *Chambre de Commerce, Service de la documentation et des archives*, août-septembre 2004.
- Dimaggio, P. et Powell, W. (1983)** The iron cage revisited: Institutional isomorphism, *American Sociological Review* (48), pp. 147-160.
- Diop C. A. (1981)** *Civilisation ou barbarie: Anthropologie sans complaisance*, Présence africaine, Paris
- Diouf, M. (1995)** La culture : Frein ou force pour le développement : Un état des lieux, dans Actes de Séminaire (1995), *Civilisations & développement : L'Afrique en devenir*, CAEC-Editions Khoudia, Dakar.
- D'Iribarne, Ph. (1989)** *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Paris.
- D'Iribarne, Ph. (1990)** Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines, *Revue Française de Gestion*, Septembre - octobre 1990.
- D'Iribarne, Ph. (1991)** Culture et « effet sociétal », *Revue Française de Sociologie*, XXXII, 1991, 599-614.
- D'Iribarne, Ph. (2003)** *Le Tiers- Monde qui réussit (nouveaux modèles)*, Editions Odile Jacob, Paris.
- Dhiaf, M. M. (2007)** Proposition d'un Modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale: Cas des entreprises tunisiennes de textile habillement, *L'Ecole Nationale Supérieure d'Art et Métiers (ENSAM), Thèse de Doctorat, spécialité « Génie Industriel »*, Paris.
- Douglas, M. (1960)** *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, USA.
- Drucker, P. F. (1989)** Management's new role, *Harvard Business Review*, November-December 1969.
- Drucker, P. F. (1993)** *Post-capitalist society*, Butterworth Heinemann, Oxford, USA.
- Du Jonchay, I. (1953)** *L'industrialisation de l'Afrique*, Editions Payot, Paris.
- Dumont, R. (1962)** *L'Afrique noire est mal partie*, Editions du Seuil, Paris.
- Dunphy, D. (1987)** Convergence/divergence: A temporal review of the japanese enterprise and its management, *Academy of Management Review*, Vol. 12, n° 2, p. 445-459.
- Eccles, R. G. et Nohria, N. (1992)** *Beyond the hype*, Havard Business School Press, USA.
- Egan, M. (1997)** Modes of business governance: European management styles and corporate cultures, *West European Politics*, Vol.20, n°2 (April 1997), pp.1-21.
- Ejiofor, P. N. O. (1987)** *Management in Nigeria- Theories and issues*, Adricana-FEP Publishers Limited, Nigeria.

- Eisenhardt, K. (1989)** Building theories from case study research, *Academy Of Management Review*, Vol. 14 (4) pp. 532-550.
- Ehigie, B. O. et McAndrew (2005)** Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM), *Management Decision*, Vol.43 n° 6 2005 pp.925-940.
- Ellis, S. et Fauré, Y.-A. (1995)** *Entreprises et entrepreneurs africains*, Editions Karthala-ORSTOM, Paris.
- Evans, P. (1997)** State structures, government-business relations, and economic transformation, dans Maxfield, S. et Schneider, B. R. (1997) *Business and State in Developing Countries*, Cornell University Press, pp. 63-87.
- Evered, R. et Louis, M. R. (1981)** Alternative perspectives in Organizational Sciences: "Inquiry from the inside" and "Inquiry from the outside", *Academy of Management Review*, Vol. 6, n°3, 385-395.
- Everett, J. (2002)** Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu, *Organizational Research Methods*, Vol. 5, N°1.
- Eylon, D. (1998)** Understanding empowerment and resolving its paradox: Lessons from Mary Parker Follett, *Journal of Management History*, Vol.4, n°1, pp. 16-28.
- Fall, A. S. et Sy, O. S. (2003)** Les économies domestiques Ouest africaines dans un contexte de mondialisation, *CRDC, Série Comparaison internationale Nord-Sud et Sud-Sud N0.2*, Université du Québec en Outaouais (UQO).
- Fauré, Y. A. et Labazée, P. (2000)** *Petits patrons africains : Entre l'assistance et le marché*, Karthala, Paris.
- Fayol, H. (1916)** *Administration générale et industrielle*, Gauthiers Villars, Paris
- Fiedler, E. F. (1967)** *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, USA.
- Fodor, J. A. (1998)** *Concepts: Where cognitive science went wrong*, Clarendon Press, London.
- Falola, T. (2003)**, *The power of african cultures*, Rochester Press, London.
- Friedman, J. (1995)** *Global system, globalization and the parameters of modernity*, dans Lash, S. et Robertson, N. (1995), *Global Modernities*, Sage Publication, London.
- Gallissot, R. (1983)** De la colonisation à l'indépendance, les métamorphoses du couple entreprise privée-Etat, dans Laboratoire "Connaissance Du Tiers-Monde", *Entreprises et Entrepreneurs en Afrique*, XIXe et XXe siècles (tome II), L'Harmattan, 1983.
- Garver, R. (1999)** Japanese firms work on management styles, *Business Enterprises, Foreign New Jersey*, Vol. 12, Issue 8, p.6, 2p.
- Gergen, K. J. (1999)** *An invitation to social construction*, Sage Publication, London.
- Gerlach, M.L. (1992)** *Rethinking market capitalism*, dans Gerlach, M.L. Alliance capitalism: the social organization of Japanese business, The Regent of the University of California, 1992, pp. 39-62.
- George Jr., C. S. (1972)** *The history of management thought*, Prentice-Hall, London, USA.
- Gibson, J. W. et Tesone, D. V. (2001)** Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers, *Academy of Management Executive*, Vol.15, N° 4.
- Glisby, M. et Holden, N. (2003)** Contextual constraints in knowledge management theory: The cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company, *Knowledge and Process Management*, Volume 10, number 1, pp. 29-36.
- Glover, L. et Siu, N. (2000)** The Human resource barriers to managing quality in china, *International Journal of Human Resource Management* 11:5 October 2000 867-882.
- Goold, M. et Campbell, A. (1987)** *Strategies and styles: The role of the center in managing diversified corporations*, B. Blackwell, Oxford, 374p.
- Goold, M. et Luchs, K. (2000)** Why diversity? Four decades of management thinking, *Academy of Management Executive*, Vol.7, n°1.

- Gouverneur Bevie (1933)**, Circulaire n°107 E du 8 Avril 1933, dans *Bulletin de l'éducation en AOF* n° 83, avril- juin 1933.
- Gouverneur Merlin (1925)**, *Bulletin de l'éducation nationale en AOF*- n°45- Février Mars 1925.
- Green Jr., S. E. (2004)** A rhetorical theory of diffusion, *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, N° 4, pp. 653-669.
- Grint, K. et Case, P. (1998)** The violent rhetoric of reengineering: Management consultancy in the offensive, *Journal of Management Studies*, 35 (5), pp.557- 577.
- Grint, K. (1992)** *Fuzzy management*, Oxford University Press.
- Griseri, P. (2002)** *Management knowledge: A critical view*, PalGrave, New York, USA.
- Grosset, S. (1970)** *Management: European and American styles*, Wadsworth Publishing Company, California.
- Gryna Jr., F. M. (1981)** *Quality Circles: A Team Approach to Problem Solving*, Amacom, New York.
- Grzeda, M. M. et Assogbavi, T. (1999)** Management development programs in francophone Sub-Saharan Africa, *Management Learning*, Vol. 30 (4).
- Gupta, A. (2000)** Quality management practices of ISO VS non-ISO companies: a case of indian industry, *Industrial Management & Data Systems* 100/9 (2000) 451-455.
- Gustavs, J. et Clegg, S. (2005)** Working the knowledge games? Universities and Corporate Organizations in partnership, *Management Learning*, 2005, Vol. 36 (1): 9-30.
- Hall, L. H. (1968)** Management: A continuum of styles, *Advanced Management Journal*, Vol. 33, afl. 1, P. 68.
- Hannerz, U. (1992)** *Cultural Complexity*, Columbia University Press, New York.
- Hanson, F. A. (1972)** *Meaning in culture*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Hantrais, L. et Letablier, M.-T. (1998)** La Démarche comparative et les comparaisons franco-britanniques, *Revue de L'IRES*, n° 28, Automne 1998.
- Hardy, G. (1929)** *Nos grands problèmes coloniaux*, Paris-collection Armand Colin.
- Hargadon, A. et Eisenhardt, K. (2000)** Speed and quality in new product development: An emergent perspective on continuous organizational adaptation, dans Robert E. Cole and W. Richard Scott (2000) *The Quality Movement and Organization Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Harris, D. G. (1982)** How national culture shape management styles, *Management Review*, July 1982, pp. 58-61.
- HBR-Harvard Business Review (1999)** *Leadership*, Editions Organisation, Paris.
- Harvey, M. (2002)** Human resource management in Africa: Alice's adventures in wonderland, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 13, Issue 7 November 2002 , pages 1119 – 1145.
- Hassard, J. (1991)** Multiple paradigms and organizational analysis: A case study, *Organization Studies*, 1991, 12/2: 275-299.
- Haudeville, B. (1992)** Logique économique et logique sociale : La double rationalité de l'entreprise informelle et ses implications en matière de financement, *Revue Internationale PME*, Vol. 5, n° ¾, p. 13-20.
- Haurant, M. (1984)** *Pratique de la direction d'entreprise en pays neuf*, Editions Hommes Et Techniques, Paris.
- Haye, J. et Allison, C. W. (1988)** Cultural differences in learning styles of managers, *Management International Review*, 28 (3).
- Henderson, J.; McAdam, R. et Leonard, D. (2006)** Reflecting on a TQM based University/industry partnership: Contributions to research methodology and organisational learning, *Management Decision*, Vol.44 n° 10, 2006, pp. 1422-1440.

- Henry, A. (1991)** Vers un modèle de management africain, *Cahiers d'Etudes africaines*, 124, XXXI-4, 1991, pp. 447-473.
- Hernandez, E.-M. (1997)** *Le management des entreprises africaines*, L'Harmattan, Paris, p. 146-147
- Hill, S. (1991)** Why quality circles failed but total quality management might succeed, *British Journal of Industrial Relations*, 29:4 December 1991.
- Heuvel, J. H. M. van den (2008)** Between Optimism and Opportunism: Deconstructing 'African Management' Discourse in South Africa, *Doctoral Theses Socials Sciences*, 04 Jun 2008, Amsterdam: Vrije Universiteit, the Netherlands.
- Hoegl, M. et Gemuenden, H. G. (2001)** Teamwork quality and the success of innovative project: A theoretical concept and empirical evidence, *Organization Science*, Vol. 12, n°4.
- Hofstede, G. (1980)** *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. et Bond, M. H. (1988)** The confucius connection: From cultural roots to economic growth, *Organization Dynamics*, 16 (4): 4-21.
- Hofstede, G. (1993)** Cultural constraints management theories, *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1.
- Hofstede, G. (2001)** *Cultures consequences*, Sage Publications, Second Edition, California, USA.
- Holden, N. J. (2002)** *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Holden, N. J. et Von Kortzfleisch, H. F. O. (2004)**. "Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think ", *Knowledge and Process Management*, Volume 11, Number 2, pp 127-136.
- Hollander, E. P. (1978)** *Leadership Dynamics*, The Free Press, New York, USA.
- Horovitz, J. (1978)** Allemagne, Grande-Bretagne, France: Trois styles de management, *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1978.
- Hoon, L. S. et Lim, V. K. G. (2001)** Attitudes towards money and work: Implications for Asian management style following the economic crisis, *Journal of managerial Psychology*, Vol.16, n°2, 2001, pp. 159-172.
- Hountondji, P. (1995)** Culture et dépendance : Que faire? dans Actes de Séminaire (1995), *Civilisations & développement : L'Afrique en devenir*, CAEC-Editions Khoudia, Dakar.
- House, R. J. (1971)** A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), p321-339.
- Hout, T. M. et Carter, J. C. (1995)** Getting it done: New roles for senior executives, *Harvard Business Review*, November-December 1995.
- Hosking, D. M. (1995)** *Leadership and leadership training: A social constructionist approach*, Aston University Business School, USA.
- Horwitz, F. M.; Browning, V.; Jain, H. et Steenkamp, A. J. (2002)** Human resource practices and discrimination in South Africa: Overcoming the apartheid legacy, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 13, Issue 7 November 2002 , pages 1105 – 1118.
- Hounkou, E. (2007)** Pratique de gestion des ressources humaines distinctive des entreprises béninoises les plus performantes, dans Nizet, J. et Pichault, F. (2007) *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, L'Harmattan, Paris.
- Huczynski, A. A. (1993)** Explaining the succession of management fads, *The international Journal of Human Resource Management* 4:2 May, 1993, pp. 443-463.
- Huey, J. (1994)** The new post-heroic leadership, *Fortune*, February 1994, pp. 18-22.
- Hughes, R. L.; Ginnett, R. C. et Curphy, G. J. (1999)** *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, Irwin McGraw-Hill, USA.

- Huy, Q. N. (2001)** In praise of middle manager, *Harvard Business Review*, Sep2001, Vol. 79 Issue 8, p72-79, 8p.
- Hussey, R. et Hussey, J. (1997)** *Business research*, MacMillan Press, London, USA.
- Huse, M. (2003)** Renewing management and governance: New paradigms of governance? *Journal of Management and Governance*, 7:3, pp. 211-221.
- Iguisi, O. (1995)** The role of culture in appropriate management and administration for development in Africa, *Paper delivered at the first African Seminar on « Culture Dimensions to Appropriate Management in Africa », Held at the Economic Policy Research Centre Makerere University, Kampala-Uganda on 14-16 December, 1995.*
- Illa, H. et Karsten, L. (2007)** *L'introduction de la qualité totale en Afrique : Proposition d'une nouvelle approche de styles de management*, dans Nizet, J. et Pichault, F. (2007) *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, L'Harmattan, Paris.
- Inyang, B. J. (2008)** The challenges of evolving and developing management indigenous theories and practices in Africa, *International Journal of Business and Management*, Vol.3, n°12, December 2008, pp. 122-132.
- Isaksson, R. et Wiklund, H. (2002)** On the use of process management in the Third World, *Total Quality Management*, Vol. 13, n°4, 419-426.
- Ishikawa, K. (1985)** *What is total quality control: The Japanese way*, Prentice- Hall, London.
- Jackson, T. (2002)** Reframing human resource management in Africa: A cross-cultural perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 13, Issue 7 November 2002, pages 998 – 1018.
- Jackson, T. (2004)** *Management and change in Africa: A cross-cultural perspective*, Routledge, London.
- Jaeger, A. M. et Kanungo, R. N. (1990)** *Management in Developing Countries*, Routledge, London and New York.
- Jaeger, A. M. (1990)** *The applicability of western management techniques in Developing Countries: A cultural perspective*, dans Jaeger, A. M. et Kanungo, R.N. (1990), *Management in Developing Countries*, Routledge, London and New York, pp. 131-145.
- Jick, T. D. (1979)** Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24.
- Jashapara, A. (2004)** *Knowledge Management: An integrated approach*, Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Javidan, M. et House, R. J. (2001)** Cultural acumen for the global manager: Lessons from project globe, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, n°4, pp. 289-305.
- Johnson, Ph. et Duberley, J. (2000)** *Understanding management research*, Sage, London.
- Juhl, H. J.; Kristensen, K.; Kandji, G.K. et Batley, T.W. (2000)** Quality management: A comparison of cultural differences, *Total Quality Management*, Vol.11, n°1, 2000, 57-67.
- Jun, M.; Cai, S. et Peterson, R. T. (2004)** Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora industry, *Total Quality Management*, Vol. 15, n° 1, January 2004.
- Juran, J. M. (1988)** *Juran on planning for quality*, Collier Macmillan London.
- Juran, J. M. (1997)** Early SQC: A historical supplement, *Quality Progress*, September, pp. 13-81.
- Juran, J. M. (1994)** Report card on TQM: After all tests have been graded, will TQM get an A+ or an F? *Management Review*, January 1994, pp.23.
- Kaboret, Y. Y. (2002)** Eviter la fuite des cerveaux en Afrique subsaharienne : Rôle des institutions sous-régionales de formation et de recherche, *Mots Pluriels*, n° 20, février 2002.
- Kabou, A. (1991)** *Et si l'Afrique refusait le développement*, L'Harmattan, Paris.
- Kambou, I. (1978)** *Les problèmes de l'enseignement en Haute-Volta*, Université de Clermont I, France, 62p.

- Kamdem, E. (2002)** *Management et interculturalité en Afrique: Expérience camerounaise*, L'Harmattan, Paris.
- Kamoche, K. N. (2000)** *Sociological paradigms and human resources: An Africa context*, Ashgate, Burlington, USA.
- Kamoche, K. N. (2002)** Introduction: Human resource management in Africa, *Int. J. of Human Resource Management* 13:7 November 2002 p.993-997.
- Kané, I. (2000)** Les ressources humaines de l'entreprise en Afrique: Menaces ou opportunités, *CEDRES Etudes*, N°XXXXII, 1er semestre 2000, Ouagadougou, Burkina Faso.
- Kanji, G. K. (1998)** An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective, *Total Quality Management*, Vol. 9, n°1, 1998, 67-78.
- Kanter, R. M. (1994)** Report card on TQM: After all tests have been graded, will TQM get an A+ or an F? *Management Review*, January 1994, pp.23.
- Karsten, M. F. (1994)** *Management and gender: Issues and attitudes*, Quorum Books, London, USA.
- Karsten, L. et Illa, H. (2001)** Ubuntu as a management concept, dans African Renaissance and Ubuntu Philosophy, *Quest, an African Journal of Philosophy*, Vol. XV n°1-2, 2001.
- Karsten, L. et Illa, H. (2004)** Ubuntu comme un concept de management, CEDRES ETUDES, *Revue Economique et Sociale Burkinabé, Numéro Spéciale Gestion 2004, U.F.R. Sciences Economiques et de Gestion, Université de Ouagadougou, Burkina Faso*, p.203-241.
- Karsten, L. et Illa, H. (2005)** Ubuntu as a key african management concept: Contextual background and practical insights for knowledge application, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, n°7, pp.607-620.
- Karsten, L. et Pennick, B. (2007)** Total quality management in the african business community of Burkina Faso: A change in perspective on knowledge development, *Centre for Development Studies (CDS) Research Report n°25, University of Groningen, The Netherlands*.
- Karsten, L. et Van Veen, K. (1998)**, *Management concepten in Beweging*, Assen, Van Gorcum.
- Katzenbach, J. R. et Smith, D. K. (1993)** *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, McKinsey and Company, USA.
- Kélada, J. (1991)** *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quafec.
- Kessy, M. Z. (1998)** *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, CEDA, Abidjan.
- Khan, J. H. (2003)** Impact of total quality management on productivity, *The TQM Magazine*, Volume 15- Number 6- 2003, pp.374-380.
- Khelfaoui, H. et Gaillard, J. (2001)** La science au Cameroun, dans (Eds) Gaillard, J et Waast, R., *La Science en Afrique à L'aube du 21^{ème} siècle*, IRD, le 21 décembre 2001, Paris.
- Khoza, R. (1994)** *The need for an afrocentric approach to management and within it a South Africa-based management approach*, dans Christie, P., Lessem, R. et Mbigi L. (1994), *African management: Philosophies, concepts and applications*, Knowledge Resources, London, pp. 117-124.
- Kiggundu, N. W. (1988)** Africa, dans Nath, R. (1988), *Comparative Management: A Regional View*, Ballinger, Cambridge, pp. 169-243.
- Kiggundu, N. W. (1990)** Managing structural adjustment in Developing Countries: An organizational perspective, dans Jaeger, A. M. et Kanungo, R.N. (1990), *Management in Developing Countries*, Routledge, London and New York, pp. 43-61.
- Kiggundu, N. W. (1991)** The challenge of management development in Sub-Saharan Africa, *Journal of Management Development* Vol. 10, n°6.
- King, A. (2000)** Thinking with Bourdieu against Bourdieu: A 'practical' critique of the Habitus, *Sociological Theory*, Volume 18 Issue 3, Pages 417 - 433

King, A. D. (1995) The times and spaces of modernity (or who needs postmodernism?), dans Lash, S. et Robertson, R. (1995), *Global modernities*, Sage Publications, London, pp.108-123.

Kochan, T. A. et Rubinstein, S. A. (2000) Toward a stakeholder theory of the firm: The saturn partnership, *Organization Science*, Vol.11, n°1, july-august 2000, pp.367-386.

Kotter, J. P. (1990) *Qu'est-ce que le leadership*, dans HBR-Harvard Business Review (1999), *Leadership*, Editions Organisation, Paris.

Kramsch, C. J. (1998) *Language and culture*, Oxford University Press.

Kristof, A. L.; Brown, K. G.; Sims, H. P. et Smith, K. A. (1995) *The virtual team: Case studies and inductive model*, dans Beyerlein, M. M.; Johnson, D. A. et Beyerlein, S. T. (1995), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol. 2, Jai Press, Hampton Hill, England.

Labazee, P. (1988) *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso*, Editions Karthala, Paris.

Laboratoire « Connaissance Du Tiers-Monde » (1983) *Entreprises et entrepreneurs en Afrique*, XIXe et XXe siècles (tome II), L'Harmattan, 1983.

Lagrosen, S. (2003) Exploring the impact of culture on quality management, *International Journal of Quality and Reliability Management* Vol.20 n°4 2003 p.473-487.

Lash, S. et Robertson, N. (1995) *Global modernities*, Sage Publication, London.

Latouche, S. (1990) Formel/informel : La signification de la coupure, *Conférence du 30 janvier 1989, CEDRES-ERESB N° XXXII, mars 1990, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Université de Ouagadougou, Burkina Faso*.

Laurent, A. (1983) The cultural diversity of western conceptions of management, *International Studies of Management & Organizations*, Vol. XIII, n°1-2, pp.75-96.

Lawler, E. E. III (1994) Total quality management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Executive*, 2: 197-204.

Lee, T. Y. (2005) Development of management philosophy for Chinese business environment, *Development of management philosophy*, MD 43(4), 542-550.

Lee, A. S. (1991) Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research, *Organization Science*, Vol.2, n°4, November 1991.

Le Nouvel Etat du Monde Bilan de la décennie 1980-1990, Editions La Découverte, Paris.

Lérat-Pytlak, J. (2002) Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université des Sciences Sociales, ToulouseI*.

Le Roy, E. (1983) L'Etat africain et l'entreprise nationalisée, dans Laboratoire « Connaissance Tiers-Monde » (1983), *Entreprises et entrepreneurs en Afrique*, XIXe et XXe siècles (Tome 2), L'Harmattan, Paris, pp. 587-604.

Leitner, P. M. (1999) Japan's post-War economic success: Deming, quality, and contextual realities, *Journal of Management History*, Vol. 5, n° 8, 1999, pp. 489-505.

Likert, R. (1961) *New patterns of management*, McGraw-Hill, USA.

Likert, R. (1967) *The human organization*, McGraw-Hill, USA.

Likert, R. (1977) Management styles and the human component, *Management review*, October 1977.

Lim, Y. B. (1999), *Report on QC circle status and recommendations for Burkina Faso*, 15 March to 1 April, 1999, Metapreneurs Inc Pte Ltd, Singapore.

Lindell, M. et Arvonen, J. (1996) The nordic management style in a european context, *International Studies of Management and Organization*, Fall 1996, Vol. 26, Issue 3.

Livian, Y.-F. et Louart, P. (1992) Le voyage de la culture et de la motivation : Des sciences sociales à la gestion des ressources humaines, *Communication au colloque de l'AGRH*, Novembre 1992, Lille, France.

Locke, R. R. (1996) *The collapse of the american management mystique*, Oxford University Press, New York, London.

- Lockett, M. (1988)** Culture and the problem of chinese management, *Organizations Studies* 1988, 9/4: 475-496.
- Lorsch, J. W. et Lawrence, P. R. (1967)** *Organisation and environment: Managing differentiation and integration*, The President and Fellows of Harvard College, Boston, USA.
- Lorsch, J. W. et Lawrence, P. R. (1970)** *Studies in organizations design*, Richard D. Irwin, United States of America.
- Lowe, S. (2002)** The cultural shadows of cross cultural research: Images of culture, *Culture and Organization*, 2002, Vol. 8(1), pp.21-34..
- Luthans, F. (1977)** *Organizational behavior*, McGraw-Hill, New York, USA.
- Luthans, F.; Van Wyk R. et Walumbwa F.O. (2004)** Recognition and development of hope for South african organizational leaders, *The Leadership & Organization Development Journal* Vol. 25 n°6, 2004 pp. 512-527.
- Luthans, R. et Davis, T. R. V. (1982)** An idiographic approach to organizational behavior research: The use of single case experimental designs and direct measures, *Academy of Management Review*, Vol. 7, n°3, 380-391.
- Maddison, A. (2003)** La Chine dans l'économie mondiale de 1300 à 2030, *The World Economy : Historical Statistics*, Paris, OCDE, 2003.
- Mahadevappa, B. et Kotreshwar, G. (2004)** Quality management practices in indian ISO 9000 certified companies: An empirical evaluation, *Total Quality Management*, Vol.15, n°3, 295-305, May 2004.
- Mahieu, F. R. (1990)** *Les fondements de la crise économique en Afrique*, L'Harmattan, Paris.
- Mallaby, S. (1994)** Death of the role model, *Economist*, Vol. 332, Issue 7871.
- Mangaliso, M. P. (2001)** Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, n°3.
- Manguelle, D. E. (1993)** *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement structurel ?* Editions Nouvelles du Sud, Yvry.
- Mann, R. D. (1959)** A review of relationship personality and performance in small group, *Psychology Bulletin*, 56, 241-270.
- Maranz, M. (1950)** *Le plan Marshall : Succès ou faillite ?* Librairie Marcel Rivière et Cie, Paris.
- Mararike, C. G. (1995)** *Grassroots leadership: The process of rural development in Zimbabwe*, Department of Sociology, University of Zimbabwe- Harare, Zimbabwe, University of Zimbabwe Publication.
- Martinet, A. C. (1990)** *Grandes questions épistémologiques et Sciences de Gestion*, Gestion Economica, Paris, pp. 9-29.
- Martinet, A. C. (1992)** Le chercheur et l'entreprise : Quelques problèmes épistémologiques de la recherche en Gestion, *papier de recherche*, 1992, n°32-URA CNRS, I.A.E de Lyon.
- Martinez-Costa, M. et Martinez-Lorente, A. R. (2003)** Effets of ISO 9000 certification on firms' performance: A vision from the market, *TQM & Business Excellence*, Vol. 14, n°10, December 2003, 1179-1191.
- Marvasti, A.M. (2004)** *Qualitative research in Sociology*, Sage Publication, London.
- Maurice, M. ; Sellier, F. et Silvestre, J.-J. (1982)** *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : Essai d'analyse sociétale*, Presses Universitaire de France, Coll. Sociologies, Paris.
- Maurice, M. (1989)** Méthode comparative et analyse sociétale, *Sociologie du Travail* n°2-89.
- Maurice, M. ; Sellier, F. et Silvestre, J.-J. (1992)** Analyse sociétale et culture nationale, *Revue Française de Sociologie XXXIII*, 1992, 75-86.
- Maurice, M. (2000)** The paradoxes of societal analysis, dans Maurice, M. et Sorge A. (2000), *Embedding organizations*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, pp.13-36.

- Maurice, M. et Sorge, A. (2000)** *Embedding organizations*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia.
- Masango, M. (2003)** Leadership in African context, *The Ecumenical Review*, Oct. 2003 v55 i4 pp. 313(9).
- Maxfield, S. et Schneider, B. R. (1997)** *Business and State in Developing Countries*, Cornell University Press.
- Mbigi, L. (1997)** *Ubuntu: The african dream in management*, Knowledge Resources.
- McClintock, C. C.; Brannon, D. Et Maynard-Moody, S. (1979)** Applying the logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method, *Administrative Science Quarterly*, December 1979, Volume 24, 612-627.
- McDermott, R. (1995) *Working in public- Learning in action: Designing collaborative knowledge work teams*, dans Beyerlein, M.M., Johnson, D.A. et Beyerlein, S.T. (Eds), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol.2, Jai Press, Hampton Hill, England.
- McDermott, T. (1994)** TQM: The total quality Maquiladora, *Business Mexica*, November, pp. 585-595.
- Meier, O. (2004)** *Management interculturel*, Dunod, Paris.
- Mendonca, M. et Kanungo, R. N. (1990)** Performance management in Developing Countries, dans Jaeger, A. M. et Kanungo, R.N. (1990), *Management in Developing Countries*, Routledge, London and New York, pp. 223-251.
- Mersha, T. (2000)** Quality, competitiveness and development in Sub-Saharan Africa, *Industrial Management & Data System*, 100/3 (2000) 119-124.
- Meyer, E. (1992)** 25 ans de management, *L'Entreprise*, n°81, juin 1992, Paris.
- Middleton, K. L. et Jones, J. L. (2000)** Socially desirable response Sets: The impact of country culture, *Psychology & Marketing*, Vol. 17 (2): 149-163, February 2000.
- Miles, M. B. (1979)**, **Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis**, *Administrative Science Quarterly*, December 1979, vol. n°4.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994)** *Qualitative data analysis*, Sage Publications.
- Miller, C. R. (1992)** *Kairos in the rhetoric of science*, dans Witte S.P. (1992) *A rhetoric of doing*, Southern Illinois University Press, Carbondale and Edwardsville.
- Mintzberg, H. (1973)** *The nature of managerial work*, Prentice Hall, USA.
- Mintzberg, H. (1982)** *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Mintzberg, H. (1984)** *Le Manager au Quotidien : Les dix rôles du cadre*, Editions d'Organisations, Paris.
- Mintzberg, H. (1990)**, *Le management: Voyage au centre des organisations*, Editions D'Organisation, Paris.
- Mintzberg, H. (1994)** Rounding out the manager's job, *Sloan Management Review* 1994.
- Mintzberg, H. (2005)**, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement*, Editions D'Organisation, Paris.
- Mizruchi, M. S. et Fein, L. C. (1999)** The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism, *Administrative Science Quarterly*, 44(1999): 653-683.
- Mohrman, S. A. Mohrman, A. M. et Cohen, S. G. (1995) *Organizing knowledge work systems*, dans Beyerlein, M. M., Johnson, D. A. et Beyerlein, S. T. (1995), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol.2, Jai Press, Hampton Hill, England.
- Moldoveanu, M. (2002)**, Language, games and language games, *Journal of Socio-Economics* 31 (2002) 233-251.
- Morawetz, D. (1977)** *25 années de développement économique 1950-1975*, Banque Mondiale.

- Morden, T. (1995)** International culture and management, *Management Decision*, Vol.33, n°2, 1995, pp.16-21.
- Morey, N. C. et Luthans, F. (1984)** An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°1, 27-36.
- Morgan, G. (1997)**, *Images of organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Muller, J. -L. (2004)** *Les nouveaux styles de management*, ESF Editeur, Paris.
- Muller, F. et Carter, C. (2005)** The scripting of total quality management within its organizational biography, *Organization Studies*, 26(2): 221-247.
- Mumford, A. (1995)** Four approaches to learning from experience, *Industrial and Commercial Training*, Volume 27, Number 8, 1995, pp. 12-19.
- Mutabazi, E. (2007)** Vers l'intégration des modèles managériaux africains et occidentaux: Le cas d'une entreprise en RDC, dans Nizet, J. et Pichault, F. (2007) *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, L'Harmattan, Paris, p.135- 146.
- Munbo (2001)** Theories and Styles of Management, www.google.com
- Mutch, A. (2003)** Communities of practice and habitus: A critique, *Organization Studies*, Vol. 24, Issue 3, Sage Publications.
- Nanus, B. (1992)** *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction your organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Nash, R. (1990)**, Bourdieu on education and social and cultural reproduction, *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 11, n°4 (1990), pp. 431-447.
- Nash, R. (2005)**, The cognitive habitus: Its place in a realist account of inequality/difference, *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 26, n°5, November 2005, pp. 599-612.
- Ndongko, T. (1999)** Management leadership in Africa, dans Waiguchu, J. M.; Tiagha, E. et Mwaura, M. (1999), *Management of organizations in Africa*, Quorum Books, London, pp.99-123.
- N'Dongo, M. R. (1997)** *L'Afrique sud-saharienne du XX^e siècle*, L'Harmattan, Paris.
- Negandhi, A. R. (1979)** Convergence in organizational practices: An empirical study of industrial Enterprises in Developing Countries, dans Kegan, P. (1979), *Organizations alike and unlike: International and Inter-institutional Studies in the Sociology of Organizations*, Mickson Routledge.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2007)** *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, L'Harmattan, Paris.
- Noble, G. et Watkins, M. (2003)** So, how did Bourdieu learn to play tennis? Habitus, consciousness and habituation, *Cultural Studies* 17 (3/4), 520-538.
- Nohria, N. et Eccles, R. G. (1998)** Where does management knowledge come from, dans Alvarez J.L. (1998) *The diffusion and consumption of business knowledge*, London McMillan Press.
- Nohria, N. et Eccles, R. G. (1992)** *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*, Harvard Business School Press, JD Berkley.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995)** *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York, USA.
- Noorderhaven, N. G. et Tidjani, B. (2001)**, "Culture, governance and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1, No. 1, 31-52.
- Noronha, C. (2003)** National culture and total quality management: Empirical assessment of a theoretical model, *The TQM Magazine*, Volume 15, Number 5, 2003, pp. 351-355.
- Norro, M. (1994)** *Economie africaine*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
- Nzelibe, C. O. (1986)** The evolution of african management thought, *International Studies of Management and Organisation*, 16 (2).

- Ogbonna, E. et Harris, L. C. (2000) Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume **11**, Issue **4** August 2000, pages 766 – 788.
- Olomo, P. R. (1987)** Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine, *Revue Française de Gestion*, Septembre – octobre 1987.
- Omara-Ojunga, P. H. (1992)** *Resource management in Developing countries*, Longman Group UK Limited.
- Okamba, E. (1994)** Le processus d'acculturation en Afrique : Les vertus de la palabre locale au service de l'entreprise, *Cahiers Sciences Humaines* 30 (4) 1994 : 731-748.
- Ouali, K. (1985)** La dépendance en héritage au Burkina Faso, *Revue Economique et Sociale Burkinabé (CEDRES)*, Etudes, Special No XVI, janvier 1986, Université de Ouagadougou, FASEG, Burkina Faso.
- Ouattara, I. (1994)** Management et culture : Les fondements de la nécessité d'une adaptation. Le cas de l'Afrique, *Revue Economique et Sociale Burkinabé (CEDRES)*, Etudes, n°XXVIII, Université de Ouagadougou, FASEG, Burkina Faso.
- Ouchi, W. G. et Jaeger, A. M. (1978)** Type Z organization: Stability in the midst of mobility, *Academy of Management Review*, Vol.3 (2), p.305.
- Panga, L. E. (1994)** La crise de l'industrialisation, la problématique des activités informelles et les perspectives du développement endogène en Afrique subsaharienne : Cas du Zaïre, Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences Economiques et de Politiques, Nouvelles série - n°236, CIACO, Louvain – la - Neuve.
- Pascale, R. (1990)** *Managing on the edge*, Penguin Books, USA.
- Pascale, R. T. et Athos, M. (1981)** *The art of japanese management*, Penguin, New York.
- Patricia, P. et Scheraga C. (1998)** Using the african philosophy of Ubuntu to introduce diversity into the business school curriculum, *Chinmaya Management Review*, Vol.2(2), pp.44-53, The Chinmaya Institute of Management, Bangalore.
- Patrick, D. (2007)** *Une longue marche pour le respect*, South North Com, Domont.
- Payne, G. et Williams, M. (2005)** Generalization in qualitative research, *Sociology*, Vol.39 (2): 295-314.
- Peretti, J.-M. (2001)** *Tous DRH : un défi pour les managers*, dans Sous la Direction de Peretti, J.-M. (2001), *Tous DRH*, Editions D'Organisation.
- Perry, C. (1997)** Total quality management and reconceptualising management in Africa, *International Business Review* Vol. 6. N°3, pp. 233 243, 1997.
- Peters, T. (1994)** Report card on TQM: After all tests have been graded, will TQM get an A+ or an F? *Management Review*, January 1994, pp.23.
- Peters, T. J. et Austin, W. K. (1985)** *A passion for excellence: The leadership difference*, Random House, New York, USA.
- Peters, T. et Waterman, R. (1982)** *In research of excellence*, Random House, New York, USA.
- Petersen, P. B. (1987)** The contribution of W. Edwards Deming to japanese management theory and practice, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, August 11, 1987, 133-137.
- Petersen, P. B. (1997)** Library of congress archives: additional information about W. Edwards Deming (1900-1993) now available, *Journal of Management History*, Vol. 3 n°2 1997, pp. 98-119.
- Pfeffer, J. et Sutton, R. I. (2000)** Knowing "What" to do is not enough: Turning knowledge into Action, *California Management Review*, Vol. 42, n°1.
- Pieterse, J. N. (1995)** Globalization as hybridization, dans Featherstone, M.; Lash, S. et Robertson, R. (1995), *Global modernities*, Sage Publications, London.

- Platt L.E. (1994)** Report card on TQM: After all tests have been graded, will TQM get an A+ or an F? *Management Review*, January 1994, pp.23.
- Pollard, S. (1968) *The genesis of modern management*, Harmondsworth: Penguin.
- Ponson, B. (1990)** *Individualisme ou communauté : Quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique-L'entrepreneuriat en Afrique francophone*, Editions AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris, 1990, pp. 18.25.
- Porter, M. (1986)** *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.
- Pun, K. F. (2001)** Cultural influences on total quality management adoption in chinese enterprises: An empirical study, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 12, n°3, 2001, 323-342.
- Purcell, J. (1987) Mapping management styles in employee relations, *Journal of management studies* 24(5) p.533-548.
- Purser, R. E. et Montuori, A. (1995) Varieties of knowledge work experience: A critical systems inquiry into the epistemologies and mindscapes of knowledge production, dans Beyerlein, M. M., Johnson, D. A. et Beyerlein, S. T.(1995), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol.2, Jai Press, Hampton Hill, England.
- Quazi, H. A.; Hong, C.W. et Meng, C.T. (2002)** Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study, *Total Quality Management*, Vol. 13, n°1, 2002, 53-67.
- Quere, J. C. (1984)** Le management est-il universel ? Ou un essai d'application de la théorie des organisations au management culturel africain, *CEDRES, Ecole Supérieure des Sciences Economiques de l'Université de Ouagadougou, Burkina Faso*.
- Quinn, J. B. (1992)** *Intellectual enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*, The New Press, New York, USA.
- Rabearimanana L. et Durand J. P. (1983)** L'entreprise industrielle moderne: Influence, problèmes; relations secteur public privé, secteur privé, dans Laboratoire « Connaissance Du Tiers-Monde » (1983), *Entreprises et entrepreneurs en Afrique*, XIX^e et XX^e siècles (tomeII), L'Harmattan, 1983.
- Rahman, S.-R. (2004)** The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? *Total Quality Management*, Vol. 15, n°4, 411-422, June 2004.
- Rao, M. P.; Youssef, M. A. et Stratton, C. J. (2004)** Can TQM lift a sinking ship? A case study, *Total Quality Management*, Vol.15, n°2, 161-171, March 2004.
- Rapport GORSE (1971)**, 1^{ère} partie, chapitre IV, p.18, Juin 1971.
- Rashcov, P. et College, C. (2001)** Sénégal : un vrai échappement du développement agricole, The UWCAD Economic Society, www.uwcades.org.
- Roberts, L. (1990)** HRD in Africa, dans Nadler, L. et Nadler, Z. (1990), *The handbook of human resource development*, Second Edition, Jhon Willey & Sons.
- Robertson, R. (1995)** Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity, dans Featherstone, M.; Lash, S. et Robertson, R. (1995), *Global modernities*, Sage Publications, London.
- Robichaud, D.; Giroux, H. et Taylor, J. R. (2004)** The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing, *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 4, 617-634.
- Robison, R. (2003)** In looking black on the asian crisis: The question of convergence, dans Matter, Y.; Yun, H. A. et Hudiz, V. R. (2003), *Asian Journal of Social Science*, Vol. 31, n° 2.
- Ropo, A. et Parviainen, J. (2001)** Leadership and bodily, knowledge in expert organisations: Epistemological rethinking, *Scandinavian Journal of Management*, n°17, pp. 374-423.
- Ruffer, J. (1987)** La gestion de l'automatisation : Un modèle mexicain, *Revue Française de Gestion*, septembre -novembre 1987.

- Runyon, K. E. (1973)** Some interactions between personality variables and management styles, *Journal of Applied Psychology* 1973, Vol.57, n°3, 288-294.
- Ryan, L. V. et Ruthford, M. A. (2000)**, Mary Parker Follett: Individualist or collectivist ? Or both? *Journal of Management History* Vol.6 n°5 p.207-223.
- Sandberg, J. (2001)** The constructions of social constructionism, dans Sjöstrand S-E, Sandberg, J. et Tyrstrup, M. (2001) *Invisible management*, Thomson Learning, London, USA.
- Sanou, F. (1991)** L'environnement socio-culturel burkinabé et son impact sur les projets circles de qualité, *Etude réalisée pour le compte du Projet Cercle de Qualité au Burkina de la Banque Mondiale*, novembre 1991.
- Saraiva, P. M. et Duarte, B. (2003)** ISO 9000: Some statistical results for a worldwide phenomenon, *TQM & Business Excellence*, Vol. 14, n°10, December, 2003, 1169-1178.
- Sarraut, A. (1923)** *La mise en valeur des colonies françaises*, Paris-Payot.
- Saka, A. (2002)**, Multiple paths to adoption: The role of actors in the appropriation of Japanese work systems, *Asian Business & Management*, 2002, 1, (353-372).
- Sawadogo, T. (1993)**, « Les transferts de méthodes de gestion : Mise en place des cercles de qualité dans les entreprises industrielles au Burkina Faso », *Mémoire de DEA, Analyse Economique du Développement, FASEG, Université de Ouagadougou, Burkina Faso*.
- Schein, E. H. (1985)** *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schellekens, L. (1987)** Management training and its contribution to economic recovery in Africa, *Journal of Management Development*, 8, 5.
- Schmidt, G. (1993)** Théorie et Pratique des styles de management : Une comparaison internationale, *Thèse de Doctorat Unique, Nancy II*.
- Schneider, S. C. et Barsoux, J.-L. (2003)** *Management interculturel*, Pearson Education, 2^{ème} Edition, France.
- Segalla, M.; Fischer, L. et Sandner, K. (2000)** Making cross-cultural research relevant to european corporate integration: Old problem-New approach, *European Management Journal*, Vol. 18, n°1, February 2000.
- Searle, J. R. (1999)** *Mind, language and society*, Basic Books.
- Shahidullah, M. (1999)** Science and technology development in the Third World: Competing policy perspectives, *Knowledge, Technology and Policy*, vol. 12 1.
- Shutte, A. (1995)** *Philosophy for Africa*, Marquette University Press.
- Shotter, J. et Cunliffe, A.L. (2003)** *Managers as practical authors: Everyday conversations for action*, dans Holman, D. et Thorpe, R. (2003), *Management and language: The manager as a practical author*, Sage, London, pp. 15-37.
- Sibbet, D. (1997)**, 75 years of management ideas and practice 1922-1997, *Harvard Business Review* 1997, San Francisco.
- Simen, S. F. (2003)** Dynamique des processus de changements organisationnels induits par l'adoption du système d'assurance qualité dans les industries de la pêche fortement exportatrices au Sénégal, *Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, juin 2003, Sénégal*.
- Sims, H. P. et Lorenzi, P. (1991)** *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*, Sage Publication.
- Sissao, A. J. (2002)** *Alliances et parentés à plaisanterie au Burkina Faso : Mécanismes de fonctionnement et avenir*, Sankofa & Gurli Editions, Ouagadougou, Burkina Faso.
- Sjöstrand, S.-E.; Sandberg, J. et Tyrstrup, M. (2001)** *Invisible management: The social construction of leadership*, Thomson Learning, London, USA.
- Sorge, A. (2000)** The diabolical dialectics of societal effects, dans Maurice, M. et Sorge, A. (2000), *Embedding organizations*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, The Netherlands, p.37-70.

- Sorge, A. et Warner, M. (2001)** *Organizational behaviour*, Thomson Learning, London.
- Spell, C. S. (1999)** Where do management fashions come from, and how long do they stay? *Journal of Management History*, Vol. 5, n° 6, pp. 334-348.
- Srinivas, K. M. (1995)** Globalization of business and the Third World: Challenge of expanding the mindsets, *Journal of Management Development*, 14 (3).
- Stake, R. (1995)** *The art of case study research*, Sage Publication, London.
- Stevens, C. (2007)** How effective State-business relation can improve economic performance, *International Economic Development, ODI Report 2007*.
- Stewart, D. (2001)** Reinterpreting the learning organisation, *The Learning Organization*, Volume 8, Number 4, 2001, pp. 144-152.
- Stewart, R.; Barsoux, J.-L.; Kieser, A.; Ganter, H.-D. et Walgenbach, P. (1994)** *Managing in Britain and Germany*, St. Martin's Press, New York, USA.
- Stewart, R. (1998)** *Managerial work*, Ashgate Publishing Company, USA.
- Stogdill, R. M. (1948)** Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990)** *Basics of qualitative research: Grounded theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, London.
- Sturdy, A. (2004)** The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities, *Management Learning* 35(2).
- Su, D.; Zhang, Y. et Hulpke, J. F. (1998)** A management culture revolution for the new century, *Journal of Applied Management Studies*, Jun 1998, Vol. 7, Issue 1.
- Sureshchandar, G. S. ; Rajendran, C. et Anantharaman, R. N. (2002)** The relationship between management's perception of total quality of service and customer perceptions of service quality, *Total Quality Management*, Vol. 13, n° 1, 2002, 69-88.
- Sweeney, J. J. (1997)** The american model would spell disaster in Europe, *New Perspectives Quarterly*, Vol. 14, Issue 2.
- Sylla, T. (1985)** Le management de l'entreprise africaine : Situation et perspectives, *Communication au Colloque sur l'Afrique et le Management, Marseille le 21 février 1985, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (Département de Formation Permanente), Dakar, Sénégal*.
- Tata, J. et Prasad, S. (1998)** Cultural and structural constraints on total quality management implementation, *Total Quality Management*, Vol.9, 1998, 703- 710.
- Teferra, D. et Altbach, P. G. (2003)** *African higher education: An international reference handbook*, Bloomington, Indiana University Press.
- Thairu, W. (1999)** Team building and total quality management (TQM) in Africa, dans Waiguchu, J. M.; Tiagha, E. et Mwaura, M. (1999), *Management of organizations in Africa*, Quorum Books, London, pp. 265-280.
- Thairu, W. (1999)** Time management in Africa, dans Waiguchu, J. M.; Tiagha, E. et Mwaura, M. (1999), *Management of organizations in Africa*, Quorum Books, London, pp. 281-294.
- Thairu, W. (1999)** Managing Communication in Africa, dans Waiguchu, J. M.; Tiagha, E. et Mwaura, M. (1999), *Management of organizations in Africa*, Quorum Books, London, pp.151-167.
- Théret, B. (2000)** Theoretical problems in international comparisons: Towards a reciprocal improvement of societal analysis and regulation theory by methodic structuralism, dans Sorge, A. et Maurice, M. (2000), *Embedding Organizations*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, The Netherlands.
- Thomas, L.-P. T. et Edie, A. B. (1997)** Attributions of quality circles' problem-solving failure: Differences among management, supporting staff and quality circle members, *Public Personnel Management Volume 26 n°2 (summer, 1997)*, pp. 203-225

- Thomas, A. et Schonken, J. (1998)** Culture-specific management and the african management movement: A critical review of literature, *South African Journal of Business Management*, 29(2): 53-76.
- Thornton, R. (2000)** Finding culture, dans Nuttall S. et Michael C. (2000), *Senses of culture*, Oxford University Press.
- Thurley, K. et Wirdemius, H. (1989)** *Towards european management*, Pitman, London.
- Thurrow, L.C. (1992)** *Head to head: The coming economic battle among Japan, Europe, and America*, William Morrow & Company.
- Tidjani, B. (1995)** Cultures africaines et management : Une problématique, plusieurs approches, vers la construction d'une typologie, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°17.
- Tidjani, B. (2000)** Le profil du responsable du personnel au Sénégal : Le discours et la réalité, *Africa Development*, Vol. XXV, n°1 & 2, 2000.
- Tim, H. (1995)** *Management concepts and practices*, Pitman, Great Britain.
- Tinguiri, K. L. (1988)** L'économie informelle dans les Pays en Développement : Le Cas du Niger, *CEDRES-ERESB N° XXV, Décembre 1988, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Université de Ouagadougou, Burkina Faso*.
- Tissier, D. (1988)** *Management situationnel 1*, INSEP Editions, Paris.
- Tjosvold, D. et Tjosvold, M. M. (1995) Cross-functional teamwork: The challenge of involving professionals, dans Beyerlein, M. M., Johnson, D. A. et Beyerlein, S. T. (1995), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol. 2, Jai Press, Hampton Hill, England.
- Triandis, H. C. (1993)** Collectivism and individualism as cultural Syndromes, *Cross-Cultural Research*, 27, n°3-4, 155-180.
- Triandis, H. C. (2004)** The many dimensions of culture, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, n°1.
- Trompenaars, F. (1993)** *Riding the waves of culture*, London: Nicolas brealey.
- Tsouka, H. (1998)** Forms of knowledge and forms of life in organized contexts, dans Chia , R.C.H. (1998), *In the realm of organisation*, London Rouledge.
- Tsunevoshi, R. (2001)** *The japanese model of schooling: Comparisons with the United States*, Routledge Falmer, New York & London.
- Tyrstrup, M.; Sandberg, J. et Sjostrand, S.-E. (2000)** *Invisible management*, Thomson Learning, London, USA.
- Ugwuegbu, D. C. E. (2001)** *The psychology of management in african organisations*, Quorum Books, London
- Usdiken, B. et Pasadeos, Y. (1995)** Organizational analysis in North America and Europe: A comparison of co-citation networks, *Organization Studies*, 16: 503-526.
- Uzumeri, M. V. (1997)** ISO 9000 and other metastandards: Principles for management practice? *Academy of Management Executive*, 1997 Vol. 11, n°3.
- Vallée, O. (1992)** *Les entrepreneurs africains*, Editions Syros-Alternatives, Paris.
- Van Chi- Bonnardel, R. N. (1983)** Entreprises et entrepreneurs depuis les Indépendances : Présentation des travaux de la commission, dans Laboratoire « Connaissance Du Tiers-Monde » (1983), *Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIX^e et XX^e siècles (tomeII)*, L'Harmattan, 1983.
- Van Den Bosch, F. A. J. et Van Wijk, R. (2001)** Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective, dans Sanchez, R. (2001) *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York, USA.
- Van Der Colff, L. (2003)** Leadership lessons from the african tree, *Management decision*, 41/3, 2003, 257-261.

- Van Maanen, J. (1979)** Reclaiming qualitative methods for organization Research: A preface, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (4), 520-526.
- Van Maanen, J. (1995)** Style as theory, *Organisation Science*, Vol.6, n°1, January-February 1995.
- Verdier, E. (2000)** Mondialisation et analyse sociétale: L'exemple de l'innovation, *Document de Travail - L.E.S.T - CNRS, UMR 6163, Université de Provence (U1) et Université de la Méditerranée (U2)*, Aix-En-Provence.
- Vinaches, P. (1998)** Habitus : Concept médiateur, *DEES 113 /octobre 1998*, Lycée des Arènes de Toulouse, <http://www.cndp.fr/RevueDEES/pdf/113/03503711.pdf>, consulter le 18 mars 2006.
- Vinzant, J. C. et Vinzant, D.H. (1999)** Strategic management spin-offs of the Deming approach, *Journal of Management History*, Vol. 5, n°8, pp. 516-531.
- Vroom, V. H. et Yetton, P. W. (1973)** *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Press, London, USA.
- Von Krogh G.; Ichijo K. et Nonaka I. (2000)** *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press.
- Wacheux, F. (1996)** *Méthodes qualitatives Et recherche en Gestion*, Economica, Paris, France.
- Waiguchu, J. M.; Tiagha, E. et Mwaura, M. (1999)** *Management of organizations in Africa*, Quorum Books, London.
- Waiguchu, J. M. (1999)** *Performance appraisal*, dans Waiguchu, J. M.; Tiagha, E. et Mwaura, M. (1999), *Management of organizations in Africa*, Quorum Books, London, pp. 197-208.
- Wanasika, I.; Howell, J.P.; Littrell, R. et Dorfman, P. (2011)** Managerial leadership and culture in sub-saharan Africa, *Journal of World Business* 46 (2011) 234-241.
- Wankhade, L. et Dabade, B. M. (2005)** Research and concepts: A holistic approach to quality success in developing nations, *The TQM Magazine*, Vol.17, n° 4, 2005, pp. 322-328.
- Wariboko, N. I. (1997)** *The mind of african strategists: A study of Kalabari management practice*, Associated University Presses, USA.
- Watson, T. J. (1994)** *In search of management*, International Thomson Business Press, London, USA.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, London, USA.
- Weisinger, J. Y. et Salipante, P. F. (2000)** Cultural knowing as practicing: Extending our conceptions of culture, *Journal of management Inquiry*, Vol. 9, n°4, pp 376-390.
- Wekselberg, V. et Goggin, W. C. (1995) Knowledge work groups as social groups: Illustrations from the volume contributions in support of a cooperative theory of groups, dans Beyerlein, M. M.; Johnson, D. A. et Beyerlein, S. T. (1995), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol. 2, Jai Press, Hampton Hill, England.
- Wellens, J. (1980)** Management style, *Industrial & Commercial Training*, May 1980, Vol. 12 (5), p.181.
- White, A. S. (1894)** *Le développement de l'Afrique*, Librairie Européenne C. Muquardt, Bruxelles, Belgique.
- Whittington, R. et Mayer, M. (2000)** *The european corporation: Strategy, structure, and social science*, Oxford University Press, Oxford.
- Winch, G. M.; Clifton, N. et Millar, C. (2000)** Organization and management in an Anglo-French consortium: The case of transmanche-link, *Journal of Management Studies*, Vol.37 (5).
- Wilkinson, A.; Redman, T.; Snape, E. et Marchington, M. (1998)** *Managing with total quality management: Theory and practice*, MacMillan Business, Hong Kong.
- William, E. (2007)** *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*, Harvard Business School Press, Boston.

- Williams, M. (2000)** Interpretivism and generalisation, *Sociology*, Vol. 34, n°2, pp. 209-224.
- Wilson, S. R.; Balance, R. et Pogány, J. (1995)** *Beyond quality*, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Edward Elgar.
- Wilson, T. D. (2002)** The nonsense of “knowledge management”, *Information Research*, Vol. 8, n°1.
- Wright, P. C. (2000)** Changing the management mindset: Management style and coping with world-class competition, *Management Decision*, 38/9 (2000) 607-611.
- Wood, M. (1997)** The notion of the customer in total quality management, *Total Quality Management*, Vol. 8, n°4, 1997, 181-194.
- Wood Jr., T. et Caldas, M. P. (2002)** Adopting imported managerial expertise in developing countries: The brazilian expertise, *Academy Management Executive*, 2002, Vol. 16, n°2.
- Xu, Q. (1994)** The making of TQM: History and margins of hi(gh)-story, *working paper presented at the British Academy of Management, Conference, Lancaster, September 1994*.
- Yen, H.J.; Krumwiede D.W. et Sheu C. (2002)** A cross-cultural comparaison of Top management personality for TQM implementation, *Total Quality Management*, Vol. 13, n°3, 2002, 335-346.
- Yin, R. K. (1989)** *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, London, USA.
- Yukl, G. A. (1989)** *Leadership in organizations*, Prentice Hall, USA.
- Zairi, M. (1994)** TQM: What is wrong with the terminology? *The TQM Magasine*, 6, pp. 6-8.
- Zaleznik, A. (1977)** Managers et leaders. En quoi sont-ils différents ? *Harvard Business Review* (1999), Editions Organisation, Paris, France.
- Zbaracki, M. (1998)** The rethoric and reality of total quality management, *Administrative Science Quarterly* 43 (1998): 602-636.
- Zhang, Z. (2001)** Implementation of total quality management: An empirical study of chinese manufacturing firms, *Dissertations University of Groningen*, 2001, The Netherlands.
- Zhu, Z. et Scheuermann, L. (1999)** A comparison of quality programs: Total quality management and ISO 9000, *Total Quality Management*, Vol. 10, n°2, 1999, 291-297.
- Zhu, Y. et Warner, M. (2000)** An emerging model of employment relations in China: A divergent path from the japanese? *Research Papers in Management Studies- University Of Cambridge Judge Institute Of Management Studie -Wp-Issue 12*.
- Zhuang, S. C. et Whitehill, A. M. (1990)** Will China adopted western management practices? Dans Jaeger, A. M. et Kanungo, R.N. (1990), *Management in Developing Countries*, Routledge, London and New York, pp. 163-174.
- 25 ans de Management** : Du modèle américain aux méthodes japonaises, les idées qui ont inspiré les managers, *L'Entreprise*, N° 81, juin 1992.
- 100 ans de Management** : De Taylor à Drucker, de la Fort T au web, les idées, les Hommes, les produits qui ont révolutionné l'entreprise, *L'Essentiel du Management*, Août 1998.

ANNEXES

Annexe n°1. Revue synoptique de la littérature sur le développement du management en Afrique- De la fin des années 1990 au 21^{ème} siècle.

AUTEURS, NATURE ET TITRE DU DOCUMENT	ORIGINE	DISCIPLINE/ PROFESSION	METHODOLOGIE	OBJECTIFS	CONCLUSIONS-CLES
BOURGOIN, H (1984) <i>Ouvrage : L'Afrique Malade de Management</i>	Côte d'Ivoire/Afrique	Ethnosociologie et management. Directeur Général de l'Office National de la Formation Professionnelle de Côte d'Ivoire	Méthode empirique, quantitative et normative à partir du modèle culturaliste de Hofstede	Définir la spécificité du management en Afrique dans le but de permettre aux individus de se réaliser et d'acquiescer une plus grande efficacité professionnelle.	- Inadéquation des principes et concepts de management occidental dans un contexte socioculturel africain. - L'auteur donne des anecdotes sur le développement du management africain : le respect des valeurs traditionnelles africaines. - On constate une attitude essentialiste et culturaliste de l'auteur qui est convaincu que certains comportements des africains sont immuables et doivent prendre une place de choix dans la gestion de l'entreprise moderne
Olomo, P. R. (1987) <i>Article : Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine</i>	-	-	Méthode théorique et analytique	Analyser les causes de l'échec des entreprises africaines en proposant une conception type d'organisation spécifique passerelle entre tradition et modernité	- L'importation des modèles européens s'est le plus souvent avérée être un échec humain et économique en Afrique. Et depuis lors, l'entreprise privée africaine n'a pas su tirer parti de ses atouts pour créer un modèle d'organisation adapté aux valeurs culturelles traditionnelles - Le développement de l'entreprise africaine moderne passe par le respect des valeurs traditionnelles, la recréation d'une atmosphère relationnelle et conviviale qui est nécessaire à l'équilibre des unités de production
Desaunay, G. (1987) <i>Article : Les Relations Humaines dans les entreprises ivoiriennes</i>	France/Europe	-	Méthode empirique et quantitative à base d'interviews auprès de l'encadrement ivoirien et de responsables européens	Expliquer les sérieuses difficultés rencontrées par les entreprises ivoiriennes dans la gestion des relations humaines	- Une cohabitation difficile entre managers européens et ivoiriens du fait de leurs différences culturelles - Récrimination de la mauvaise gestion des ivoiriens : retard et absentéisme, style de commandement basé sur la familiarité, manque de conscience professionnelle et absence du sens de la responsabilité - Reconnaissant la spécificité et la qualité de la forte intensité relationnelle dans les entreprises ivoiriennes, l'auteur recommande le renforcement de cette dernière par la formalisation de certaines procédures de gestion du personnel.
Ejiofor, P. N. O. (1987) <i>Ouvrage: Management in Nigeria: Theories And Issues</i>	Nigeria/Afrique	Enseignant/chercheur en management	Méthode théorique et analytique	Identifier le déficit auquel est confronté le système éducatif et les obstacles au développement du management au	- Pour l'auteur, l'inefficacité de la formation en management au Nigeria est moins une question institutionnelle qu'un problème de légitimité et d'inadéquation du contenu des programmes d'enseignement. - Pour Ejiofor, le développement du management dans les

					Nigeria	organisations au Nigeria est conditionné essentiellement par un changement des « mauvais attitudes » des employés, privilégiant le gain facile au détriment de l'ardeur au travail.
Labazee, P. (1988) <i>Ouvrage : Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso</i>	France/Europe	Economiste et Anthropologue	Méthode empirique et analytique, à base d'enquêtes et d'observations	Faire une lecture anthropologique de l'entreprise africaine en décrivant la vie professionnelle des entrepreneurs burkinabé, la logique de leurs comportements et la simulation avec la gestion interne de leurs entreprises.	<ul style="list-style-type: none">- L'auteur distingue 4 strates de profils d'entrepreneurs burkinabé dont les différences de comportements managériaux sont liées à leur niveau d'éducation et de formation en management : les commerçants, les fonctionnaires, les artisans et professionnels de métiers, et enfin les gestionnaires d'entreprise.- reconnaissant le poids des facteurs socioculturels sur la marge de manœuvre dans la prise de décision, l'auteur montre comment, dans le cas du Burkina Faso, les entrepreneurs arrivent à réduire les effets négatifs de la culture par des stratégies individuelles propres.	
D'Iribarne, Ph. (1990) <i>Article : Face à l'Impossible décentralisation des entreprises africaines...</i>	France/Europe	Ingénieur des mines et Directeur de recherche au CNRS, spécialiste des racines sociales et culturelles des conduites et des institutions économiques	Méthode empirique et qualitative à base d'une étude de cas dans une entreprise publique du Cameroun	Essayer de trouver des procédures permettant d'assurer l'efficacité de la gestion des entreprises dans un contexte « non classique », l'Afrique	<ul style="list-style-type: none">- Inadéquation des procédures de décentralisation « à l'occidentale » qui reposent sur l'évaluation, la sanction et la responsabilité individuelle, dans un contexte africain où le poids de la communauté conduit à une fuite de responsabilité pour éviter la répression sociale- L'auteur propose alors une procédure efficace qui repose sur la prise de décisions collégiales pour réduire le poids des responsabilités individuelles	
Dia, A. L. (1991) <i>Article : Le Management africain: mythe ou Réalité</i>	Sénégal/Afrique	Professeur en management des PME	Méthode théorique et analytique	Montrer qu'il existe une spécificité du management des organisations en Afrique	<ul style="list-style-type: none">- L'auteur montre qu'il y a une contrainte culturelle à l'application des techniques dites universelles de management- A cet effet, il pense qu'il existe un particularisme dans la gestion des entreprises africaines laquelle est imprégnée des valeurs traditionnelles et culturelles de l'Afrique	
Vallée, O. (1992) <i>Ouvrage: Les Entrepreneurs africains</i>	Madagascar / Afrique	Banquier, consultant en financement de l'entreprise et le développement du secteur privé en Afrique, Expert à la Banque Mondiale	Méthode théorique et analytique à partir essentiellement de ses propres expériences professionnelles	Montrer la fragilité des stratégies de promotion du secteur privé comme moteur de développement en Afrique par les bailleurs de fonds, notamment la Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none">- Pour cet auteur, ce n'est pas la culture africaine qui est incompatible au développement de l'entreprise mais, les réalités économiques et politiques qui ne sont pas réunies pour accueillir une politique libérale prônée par la Banque Mondiale.- Les politiques libérales mettent l'accent sur l'industrie lourde qui résiste difficilement dans un contexte d'économie de rente africaine	
Christie, P., Lessem, R. et Mbigi, L. (1994) <i>Ouvrage : African Management: philosophies,</i>	Afrique du Sud/ Afrique	Consultants en management international et en formation	Méthode théorique et normative	Lancer les prémices du développement d'un système de management	<ul style="list-style-type: none">- Les techniques conventionnelles de management occidental ne sont pas adaptées aux réalités africaines- Le développement d'une approche endogène de management en Afrique est nécessaire pour plus de	

<i>concepts and applications</i>		professionnelle		afrocentrique	performances et de compétitivité des institutions africaines. Elle doit partir de la base philosophique et des valeurs traditionnelles jadis chères dans les villages africains, pour ensuite adapter les modèles occidentaux.
Tidjani B. (1995) Article : Cultures africaines et management : Une problématique, plusieurs approches, vers la construction d'une Typologie	Sénégal/Afrique	Professeur en Sciences de Gestion	Méthode théorique et analytique	Etablir la relation entre la culture africaine et le management des organisations	- Distingue trois approches essentielles du management de l'entreprise africaine : gestionnaire, culturelle et institutionnelle - Pour l'auteur, le problème du management est d'ordre institutionnel et son développement repose sur la formation professionnelle
Iguisi, O. (1995) Article: The role of culture in appropriate Management and Administration for Development in Africa	Nigeria/Afrique	Docteur en Sciences de Gestion, consultant	Méthode théorique et analytique	Analyser le degré de contribution des modèles et théories occidentales au développement du management des entreprises africaines.	- Le problème de management et du développement en Afrique est essentiellement une question d'inadéquation du système éducatif, dont le contenu est calqué sur les modèles occidentaux qui ne tiennent pas compte des réalités du contexte socioculturel africain - Récrimination du mimétisme à l'aveugle de des managers africains dans l'utilisation des théories occidentales de management - L'avènement du management africain nécessite la conjugaison de la connaissance endogène africaine avec l'adoption des modèles de gestion occidentale
Ouattara, I (1995) Article : Management et Culture : Les Fondements de la Nécessité d'une Adaptation. Le Cas de L'Afrique	Côte d'Ivoire /Afrique	Docteur en Sciences de Gestion	Méthode théorique et analytique	Comparer les systèmes de management nord-américain et africain	- L'auteur fait ressortir les différences et les similarités en matière de management à partir d'une analyse entre les principes de gestion nord-américaine et les valeurs traditionnelles africaines - Pour l'auteur, la logique sociale dans les entreprises africaines constitue la règle et semble s'opposer au principe de rationalité économique individuelle qui prévaut dans le système occidental - Par conséquent, il faut nécessairement une conciliation entre les traditions africaine et la gestion de l'entreprise moderne.
Dia, M. (1996) Ouvrage: Africa's Management in the 1990s and Beyond	Sénégal/Afrique	Expert Banque Mondiale	Méthode théorique et analytique à base des expériences de développement de management dans différents pays africains	Montrer que le dysfonctionnement du management des économies africaines est un problème essentiellement structurel et institutionnel	- Contrairement à la thèse traditionnelle des afro-pessimistes, l'auteur montre à partir de cas de succès de bonnes pratiques de développement de structures économiques (notamment informelles) que le management africain à un avenir radieux pour une condition : réconcilier le secteur formel des économies (en les adaptant au contexte local) avec le secteur informel en imposant à ces dernières les changements et les conditions de compétitivité de l'économie internationale.

							<ul style="list-style-type: none">- Cette réconciliation institutionnelle nécessite un partenariat et un dialogue permanent entre l'Etat, le secteur privé et la communauté de base.- Le paradigme fonctionnel du modèle de leadership occidental est inadapté aussi bien dans un contexte asiatique qu'africain- Le leadership en Afrique tient compte de certains facteurs culturels, orientation sur l'Homme que sur la tâche, consolidations de bonnes relations avec le patron dont l'autorité est le plus souvent naturellement et culturellement légitimée
Blunt, P. et Jones M. (1992, 1997) - Ouvrage: <i>Managing Organisation in Africa</i> - Article: <i>Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa</i>	-	-	Méthode théorique et analytique	Examiner et comparer le paradigme fonctionnel occidental du leadership transformationnel à la conception de leadership en Afrique et en Asie	Montrer que le rêve de développement du management africain se trouve dans les racines culturelles africaines et la pratique d'Ubuntu dans les organisations présente un avantage compétitif		<ul style="list-style-type: none">- L'auteur montre que le développement du management africain contemporain a l'avantage de s'inspirer d'un triple héritage : européen, africain et asiatique. Cependant, Mbigi, pense que le problème du management africain, notamment sud-africain, réside dans la négligence des deux dernières composantes de cet héritage- Il insiste sur l'héritage afro-asiatique comme un capital important qui facilitera l'adoption des concepts de management comme, le SPC, TQM, JIT, TPM, OPT, Etc.
Wariboko, N. (1997) Ouvrage: <i>The Mind Of African Strategists- A Study of Kalabari Management Practice</i>	Nigeria/Afrique	Consultant en stratégie d'entreprise et investissement bancaire	Méthode théorique et analytique	Comparer les stratégies de management d'un groupe social africain (Kalabari) à celles des organisations occidentales du 18-19ième siècle, notamment la Grande Bretagne.			<ul style="list-style-type: none">- La société Kalabari (groupe ethnique Ijos voisin de celui des Ibos) fait partie des premiers Africains ayant eu des contacts commerciaux avec l'occident dans le 15^{ème} siècle et qui est reconnue pour son esprit de combativité et ses bonnes stratégies d'opportunismes commerciales jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle. Pour l'auteur, les pratiques de management stratégique des kalabari étaient similaires jusqu'à cette époque à celles des compagnies occidentales.- Cependant, le 20^{ème} siècle marque l'échec des Karabari (par simulation à celui du modèle occidental face au japonais) du fait de la rigidité des méthodes et à leur incapacité à transiter d'un capitalisme commercial à un capitalisme industriel.
Kessy, M. Z. (1998) Ouvrage: <i>Culture Africaine et Gestion de l'Entreprise Moderne</i>	Côte d'Ivoire/Afrique	Hydrogéologie et management, Ingénieur, consultant et Directeur Général d'entreprise (SO)	Méthode empirique et qualitative à base d'études de deux cas d'entreprises de service ivoiriennes	Partager ses expériences de Directeur Général de deux grandes et performantes			<ul style="list-style-type: none">- Inadéquation des principes et concepts de management occidental dans un contexte socioculturel africain.- Pour l'auteur, la spécificité du management africain repose sur une conciliation entre respect de certaines valeurs traditionnelles africaines et adaptation des modèles

		DECI, CIE(*)		entreprises ivoiriennes	étrangers de gestion. Il s'oriente vers un changement de certaines mœurs et expérimente l'intégration de certaines bonnes valeurs africaines, notamment la solidarité du groupe, dans les procédures de gestion des entreprises qu'il gère
Grzda, M. M. et Assogbavi, T. (1999) Article: Management Development Programs in Francophone Sub-Saharan Africa	Afrique	Académiciens School of Commerce and Administration, Laurentian University, Canada	Méthode analytique et normative	Explorer le processus de développement du management en Afrique sub-saharienne francophone	- Inadéquation de certaines techniques de management nord-américain, notamment le MBO, dans un contexte africain - Le développement du management en Afrique sub-saharienne doit tenir compte de certains facteurs du contexte culturel, tels l'esprit de communauté, le respect des plus âgés, la hiérarchie sociale, la parenté et la primauté du groupe. - Les différents auteurs proposent les voies d'amélioration des styles de management dans un contexte africain en abordant tour à tour divers thèmes importants : motivation, qualité, planification stratégique, formation, communication - Ils donnent des orientations à l'introduction de certaines techniques modernes de management dans les entreprises africaines.
Waigachu, J. M., Tiagha, E. et Mwaura M. (1999) Ouvrage: Management of Organizations in Africa	Afrique	Professeurs, assistants et consultants en Management et Economie.	Méthode analytique et normative	Diagnostiquer et recommander un style de managements des organisations africaines dans un 21ème siècle	- Le concept de GRH est récent dans l'environnement des entreprises du Kenya et y est partiellement adopté. - La nouvelle conception occidentale de la GRH, comme fonction stratégique de l'entreprise, n'est pas suffisamment développée. - Le succès dans l'adoption de la GRH dans sa connotation stratégique dépend beaucoup plus du management général
Kamoche, K. N. (2000) Ouvrage: Sociological Paradigms and Human Resources An African Context	Kenya/Afrique	Docteur en Management des Ressources Humaines	Méthode empirique et multi- paradigme de Morgan et Burrell (1979)	Etudier la nature et la pratique de la GRH dans un contexte africain, le Kenya	- Ecart entre le discours occidental des années 1970 qui considère la GRH comme une fonction stratégique et la réalité dans les entreprises sénégalaises - La fonction de GRH a plusieurs profils dans les entreprises sénégalaises : ancienneté du manager, aucune formation de base en GRH, gère le quotidien et n'a pas d'influence sur la prise de décisions stratégiques - De tels profils des managers du Sénégal sont incompatibles avec un environnement actuel où la fonction stratégique de la GRH s'impose
Tidjani, B. (2000) Article : Le Profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité	Sénégal/Afrique	Professeur en management des Ressources Humaines	Méthode empirique et quantitative par l'administration de questionnaire	Etablir le profil des responsables des ressources humaines et identifier certaines de leurs pratiques au Sénégal	- Le développement du management en Afrique sub-saharienne ne peut se faire sans le respect et la compréhension de la portée de certaines valeurs
Beugré, D. & Offodile, F. (2001) Article: Managing for	Côte d'Ivoire /Afrique	Académiciens d'universités	Méthode théorique et normative	Proposer un modèle « culture-fit » d'adaptation des	

<i>organizational effectiveness in sub-Saharan Africa: a culture fit model</i>				concepts de management moderne dans un contexte socioculturel africain	<p>- Les principes d'ubuntu, l'esprit de famille et de groupe, la solidarité et le respect du plus âgé sont des valeurs traditionnelles africaines qui peuvent offrir des avantages compétitifs en termes de productivité dans les entreprises qui les appliquent.</p> <p>- Intéressant est que l'auteur fait une jonction entre les principes d'Ubuntu et les théories occidentales de style de management contemporain qui mettent au centre de leur analyse la coopération et l'esprit du groupe (confère « Fusion Leadership¹⁷⁷ »)</p> <p>- Depuis les indépendances jusqu'à nos jours, le système actuel de management africain dans son ensemble est calqué sur le modèle classique sans pour autant avoir suivi le rythme d'évolution normale de ce dernier. En plus, l'élite managériale locale n'a pas su adapter ce système de management classique au contexte africain.</p> <p>- Par conséquent, les problèmes actuels de management en Afrique sont d'ordre psychologique, tendant à valoriser les modèles occidentaux en défaveur de ce que peuvent apporter les valeurs traditionnelles africaines. La solution se trouve dans une prise de conscience et un changement d'attitudes des managers africains.</p> <p>- Il propose une approche intégrative qui passe à la fois par la formation aux principes d'adoption de concepts de management contemporain et la valorisation des connaissances endogènes africaines.</p>	
<i>Mangaliso, M. P. (2001) Article: Building Competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa</i>	Afrique du Sud/ Afrique	Professeur associé en management Université de Massachusetts, USA	Méthode théorique et analytique	Montrer comment le concept culturel sud-africain, ubuntu, peut offrir des avantages compétitifs aux entreprises qui appliqueront ses principes		
<i>Ugwuegbu, D. C. E. (2001) Ouvrage: The Psychology of Management in African Organizations</i>	Nigeria/Afrique	Professeur en Psychologie Sociale et Organisationnelle, Université d'Ibadan (Nigeria).	Méthode théorique et normative	Proposer une « approche intégrative » entre les systèmes de management africain et occidental		
<i>Jackson, T. (2004) Ouvrage: Management and change in Africa: A cross-cultural perspective</i>	Pays Bas/ Europe	-	Méthode empirique et quantitative par l'administration de questionnaire	Proposer une approche culturelle de leadership, la « renaissance africaine »	Jackson (2004) s'aligne derrière les auteurs qui interpellent sur la nécessité d'adapter les concepts et modèles occidentaux/asiatiques aux réalités culturelles de l'Afrique :	<p>- Rejette les approches classiques de leadership en Afrique : Post-coloniale et « modern » post-instrumentale</p> <p>- Propose une approche de leadership contingent orientée sur consensus en Afrique</p>

¹⁷⁷ A ce titre lire: Draft, R. L. et Lengel, R. H. (1998), *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco.

<i>Sous la Direction de Nizet, J. et Pichault, F. (2007) Ouvrage collectif : Les Performances Des Organisations Africaines-Pratiques de gestion en contexte incertain</i>	Essentiellement des auteurs africains/Mixte Afrique- Europe	Chercheurs des Universités d'Afrique Occidentale et centrale, de la Belgique et des Pays Bas	méthode empirique, diversité des démarches (quantitatives, qualitative et triangulation, études de cas) selon les auteurs et le sujet traité.	Offrir un matériau empirique spécifiquement africain, pour pouvoir mettre à l'épreuve les théories de gestion contemporaines- majoritairement d'origine Occidentale- et esquisser, le cas échéant, de nouvelles voies de recherche.	La vieille question de l'efficacité et de la performance des organisations africaines est privilégiée par les auteurs qui proposent plusieurs voies possibles de leur atteinte : - La mise en œuvre des instruments de gestion occidentaux : « instrumentalisation à l'Occidentale » ; - La mobilisation de matériaux proprement africains : « instrumentalisation à l'africaine » ; - La primauté est accordée aux voies mixtes : « combinaison des matériaux occidentaux et africains ». - Les voies mixtes ont l'intérêt de permettre la poursuite conjointe de plusieurs types de performances (financières, économiques, organisationnelles et sociales).
<i>Sous la Direction de Tidjani B. et Kamdem E. (2010) Ouvrage collectif :</i>	Essentiellement des auteurs africains/Mixte Afrique- Europe	Chercheurs des Universités d'Afrique Occidentale et centrale, de la France et la Belgique	Méthodologie qualitative et quantitative avec une prédominance du qualitatif par la méthode des cas	Montrer la façon dont les ressources humaines sont gérées en entreprise, dans la partie francophone du continent africain	Deux façons de gérer les ressources humaines dans les entreprises en Afrique : -Une approche par les processus sociaux orientée sur, soit une décision managériale d'intégrer les processus sociaux et la GRH, soit une adaptation au contexte considéré comme une contrainte; - L'organisation et son fonctionnement comme un cadre de référence de la GRH est un instrument à manipuler pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
<i>Wanasika et al. (2011); Article: Managerial Leadership and culture in sub-saharan Africa</i>	Essentiellement des auteurs africains	Chercheurs associés dans des Universités aux USA et en Nouvelle Zélande	Triangulation des méthodes qualitative (analyse média) et quantitative (questionnaire du projet GLOBE)	Examiner le leadership managérial et ses fondations historiques et culturelles en Afrique subsaharienne	- Quatre Traits culturels prédominants du leadership en Afrique ont été identifiés : <i>leadership charismatique, orienté sur la dynamique du groupe, participatif et orienté sur l'humanisme</i> . Ces formes de leadership s'adaptent aux principes des valeurs traditionnelles africaines comme « ubuntu » qui définit l'harmonie dans les relations sociales, l'interdépendance humaine, la solidarité, la servitude et le paternalisme.

Source : Par les soins de l'auteur.

Annexe n°2. Lettres de recommandations et d'introduction dans les entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal

UNIVERSITE DE OUAGADOUGOU

OUAGAGOU DOU LE 19 MARS 2003

UFR/ Sciences Economique et de Gestion

03 BP 7021 Ouagadougou 03

Tél. : (226) 50 30 73 69-TELEX: 5270/BF

FAX: (226) 50 31 26 86 -Burkina Faso

LE DIRECTEUR DE L'UFR
Sciences Economique et de Gestion
Université de Ouagadougou

A

Monsieur le directeur général de

Objet : Lettre De Recommandation

Dans le cadre de la coopération entre l'université de Ouagadougou et l'Université de Groningen aux Pays Bas, Mademoiselle ILLA Honorine , enseignante-chercheur à l'UFR/SEG mène une recherche doctorale sur le thème suivant: «*Les styles de Management dans les Entreprises africaines – Cas des Industries Manufacturières du Burkina* » . En effet, depuis le défi de l'économie japonaise dans les années 1980, il s'est avéré qu'il n'existe pas une seule bonne manière de gérer une entreprise (*no one best way of manage*) notamment, le modèle américain. Il est désormais admis que les styles de management sont contextuels dépendamment des facteurs socio-économiques et culturels. On assiste de plus en plus à l'émergence de différents modèles autres qu'américain : japonais, européen. La recherche s'intéresse à explorer un modèle de styles de management africain, en étudiant le fonctionnement et la gestion des industries manufacturières et agroalimentaires du Burkina. La recherche implique alors trois types d'acteurs : les directeurs généraux, les cadres moyens et les employés.

La finalité de l'étude est de constater, confirmer ou développer la théorie économique d'une part et d'autre part de faire des propositions allant dans le sens de l'amélioration du système de management des entreprises en Afrique et singulièrement au Burkina Faso

Monsieur le Directeur Général, messieurs les collaborateurs , vous êtes sollicités pour répondre aux questions , à travers un guide d'entretiens relative à votre propre personnalité , à la perception de votre rôle et des activités de votre entreprise, à l'influence de l'environnement socio-économique et culturel sur le fonctionnement et la performance de votre entreprise L'information que vous voudriez bien lui fournir sera utilisée exclusivement pour cette recherche, dont un exemplaire de la thèse sera déposé à votre profit dans votre entreprise .

La présente recherche ne peut se mener avec rigueur et succès sans votre collaboration. Nous vous prions, Monsieur le Directeur Général, messieurs les collaborateurs, d'accepter accorder quelques instants de votre précieux temps à notre centre d'intérêt. Cependant, nous savons également tout l'intérêt que vous portez au management des entreprises et à la promotion de la recherche participative.

Tout en vous remerciant d'avance de votre franche collaboration, veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, messieurs les collaborateurs, ma considération distinguée.


Dr Dembo GADIAGA
Chevalier de l'ordre des Palmes Académiques.



Mademoiselle ILLA Honorine
Enseignante/chercheur à l'Université de Ouagadougou
Recherche doctorale à l'Université de Groningen (Pays Bas)
06 BP 9807 Ouagadougou 06
Tél. : 364228 ou 260119

Ouagadougou, le 05 SEP. 2003

A
Monsieur le Directeur général de

Objet : Entretiens sur l'appréciation des Styles
de Management dans les entreprises

Nous venons par la présente, louer et renouveler la collaboration des cadres d'entreprises dans lesquelles nous avons eu à réaliser notre enquête pilote courant mars 2003. Par la même occasion, nous invitons les cadres d'autres entreprises à porter une attention particulière à notre centre de recherche. En effet, les informations que nous avons pu collecter lors de l'enquête pilote ont permis d'élaborer un guide d'entretiens allant dans une meilleure compréhension de notre thème de recherche : « Les Styles de management en Afrique ».

La présente recherche doctorale entre dans le cadre d'un intérêt global d'une longue coopération entre les universités de Groningen (Pays Bas) et de Ouagadougou (Burkina Faso). Vous conviendrez avec nous que le management des entreprises, notamment des PME, constitue actuellement une grande problématique de la croissance économique dans les pays en voie de développement, notamment en Afrique.

Toutefois, la thèse actuellement défendue par les chercheurs est que, le management en Afrique à l'image de celui du Japon est spécifique, si l'on s'en tient au contexte socioculturel. Au regard de ce constat, notre recherche vise un objectif principal : *Essayer d'appréhender les éléments de spécificités des styles de management en Afrique.*

La finalité de la présente recherche est de contraster, confirmer et développer la théorie économique d'une part, et d'autre part faire des suggestions allant dans le sens de la bonne gestion, de la performance et de la compétitivité des entreprises africaines, notamment burkinabé dans un contexte d'intégration économique et politique régionale et de globalisation de l'économie.

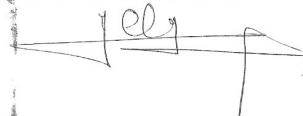
Monsieur le Directeur Général, les collaborateurs, cette étude ne saurait se conduire sans votre collaboration et celle de vos subordonnés. Aussi, convaincu de l'intérêt que vous portez au développement des entreprises africaines, notamment burkinabé, nous vous prions de bien vouloir porter une attention particulière à nos différentes préoccupations.

Monsieur le Directeur Général, les collaborateurs, nous vous garantissons que les informations que vous voudriez bien nous donner à travers le questionnaire seront utilisées uniquement dans le cadre de la présente recherche. Nous prendrions bien le soin de vous faire parvenir un exemplaire de la thèse.

Sachant compter avec votre franche collaboration et convaincu de l'intérêt que vous portez sur le présent thème de recherche, je vous prie Monsieur le Directeur Général, d'agréer l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Unité de Formation
et de Recherche des
Sciences Economiques
et de Gestion
(UFR / SEG)

Mademoiselle ILLA Honorine



IH/mhk
UNIVERSITE DE OUAGADOUGOU

07 JAN. 2005
Ouagadougou, le

U.F.R./ SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION

03 BP 7021 OUAGADOUGOU 03
TEL. : (226) 30 73 69 – TELEX : 5270/BF
FAX. : (226) 31 26 86 – BURKINA FASO

**LE DIRECTEUR DE L' U.F.R. en
Sciences Economiques et de Gestion**


A

Monsieur le Directeur Général

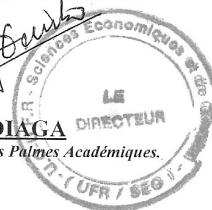
de.....

Je soussigné **Dr Dembo GADIAGA**, Directeur de l'UFR/SEG, vous prie de bien vouloir autoriser la réalisation de **l'enquête sur l'Organisation et le Management** auprès **des cadres moyens et supérieurs** de votre entreprise dont le questionnaire ci-joint. Cette enquête s'effectue dans le cadre d'une étude doctorale de Mademoiselle ILLA Honorine et toutes les informations recueillies resteront confidentielles et ne seront exploitées qu'à cet effet.

Convaincu de l'importance que vous accordez au bon fonctionnement et management des entreprises africaines et notamment, au développement de votre organisation, recevez Monsieur le Directeur Général, mes salutations distinguées.


Dr Dembo GADIAGA

Chevalier de l'ordre des Palmes Académiques.





Le Doyen

Dakar, le 12 juillet 2004

Lettre de Recommandation

Je soussigné, **Professeur Amadou Lamine DIA**, Doyen de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, certifie que Mademoiselle **Honorine ILLA**, a été étudiante au sein de ladite faculté.

Actuellement étudiante aux Pays-bas (Faculty of Management and Organization), elle prépare un PHD sous la co-direction du Professeur KARSTEN et moi-même, sur le **Management Africain**. Elle doit faire une analyse comparative entre le Burkina Faso, son pays d'origine et le Sénégal.

Ce thème d'actualité suscite un intérêt sur le double plan de la recherche et de la stratégie de développement des pays africains. Il suppose beaucoup de recherches.

A ce titre, je vous saurai gré des dispositions que vous voudrez bien prendre pour permettre à **Mademoiselle ILLA**, d'accéder à la documentation nécessaire à la réalisation de sa thèse.

Professeur Amadou Lamine DIA

N° 00479

19 JUL. 2004

LETTRE CIRCULAIRE

Monsieur le Directeur Général,

Mademoiselle Honorine ILLA, étudiante en 3ème cycle à l'université des Pays Bas, prépare une thèse sur le **Management Africain**.

Cette étude menée au Burkina Faso et au Sénégal s'effectue sous la supervision tripartite des universités des Pays Bas, Burkina Faso et Sénégal.

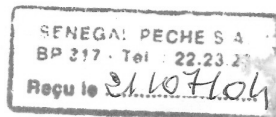
La candidate souhaite visiter les entreprises de la pêche du Sénégal pour s'entretenir avec les Directeurs des ces établissements sur la **stratégie mise en œuvre pour le respect continu des normes sanitaires de l'Union Européenne**.

C'est la raison pour laquelle, je vous prie de bien vouloir recevoir Mademoiselle ILLA pour l'entretenir sur le domaine précité.

Je vous remercie de votre contribution pour l'aboutissement de son étude et vous prie de recevoir, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de ma considération distinguée.

Destinataires

- Amerger Casamance
- Pêcheries Frigorifiques du Sénégal
- Sénégal Pêche
- SE- SNCDS



Dr Mamadou GOUDIABY

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

**Ministère de l'Economie Maritime
et des Transports Maritimes**

Direction des Industries
de Transformation de la Pêche

**Division des Inspections
et du Contrôle**

N° 0257 MEMTM/DITP/DIC/WN

Dakar, le 05 JUN 2007

Le Chef de Division

(-))

**Monsieur le Chef du Bureau
des Accès au Port Autonome de Dakar**

= DAKAR =

Objet : Demande d'autorisation
d'accès au Port de Pêche.

Monsieur le Chef du Bureau,

Dans le cadre de sa thèse d'Etat, **Mademoiselle Ila HONORINE**, enseignante à l'Université de Ouagadougou (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion), est en stage à la Division des Inspections et du Contrôle de la Direction des Industries de Transformation de la Pêche, du **05 au 21 juin 2007**.

A cet effet, je vous saurais gré de bien vouloir autoriser, son accès au Quai de Pêche, durant la période considérée.

Je vous prie d'agréer, **Monsieur le Chef du Bureau**, l'assurance de ma considération distinguée.



Joachim DIATTA

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

Ministère de l'Economie Maritime
et des Transports Maritimes

DIRECTION DES INDUSTRIES
DE TRANSFORMATION DE LA PECHE

Division des Inspections et du Contrôle

N° MEMTM/DITP/DIC//JD

Dakar, le 15.06.2007

Le Chef de Division

(-))

M

- Dakar -

Objet : Demande de stage de deux jours.

Monsieur le Directeur Général,

Madame **Illa Honorine**, est étudiante en thèse de doctorat de 3^{ème} cycle, au Pays Bas.

Elle recherche des informations complémentaires, pour valider son travail de thèse sur le sujet : **«Introduction et adoption du management de la qualité totale en Afrique : cas du Burkina et du Sénégal»**.

A cet effet, elle souhaite rencontrer des personnes ressources, dans les entreprises de pêche qui l'ont accueillie en 2004.

C'est pourquoi, je vous saurais gré de bien vouloir recevoir l'intéressée dans votre établissement, **juin 2007**.

Pendant son séjour, elle souhaite s'entretenir avec le Directeur Général ou son Adjoint, le Directeur Commercial ou le Responsable du Marketing, le Directeur ou Chef de production, le Responsable du service qualité.

Tout en vous remerciant de votre coopération, je vous prie d'agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de ma considération distinguée.



Joachim DIATTA

Mole 10, Quai de pêche – Bp. 50.700 – Cp 18.524 - Dakar RP / Sénégal
Tel : (221) 821-45-65 Fax : (221) 853-08-01 E-mail : bcphport@yahoo.fr

Annexe n°3. Guide d'entretiens semi- structurés soumis à l'encadrement

I-

INFORMATIONS GENERALES SUR L'ENTREPRISE (Uniquement au Directeurs Généraux)

1. Dénomination de l'entreprise :
2. Situation géographique :
3. Date de création de l'entreprise :
4. Activité (s) Principale (s) de l'entreprise :
5. Secteur d'activité :
Industrie manufacturière /---/ Industrie agroalimentaire /---/
6. L'entreprise est-elle rattachée à un groupe ? Si oui nommer le groupe en précisant sa localité. Si non passer à la question 7.
Oui /---/ Non /---/
7. Pouvez-vous préciser les centres de décision de l'entreprise par ordre d'importance (échelle de valeurs croissante de 1 à 7).
Direction générale Adjoint /---/ Direction générale /---/ Conseil d'administration /---/
Actionnaire principal /---/ Propriétaire Directeur Général /---/ Société mère /---/ Autres (à préciser) /---/
8. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?.....
9. Quel est le capital social de votre entreprise ?.....
10. Quelle est la structure du capital social de l'entreprise ?.....
11. Existe-t-il un organigramme formalisé de votre entreprise ? Si non passer à la question 15
Oui /---/ Non /---/
12. Existe-t-il une organisation syndicale active des travailleurs au sein de votre entreprise (si non passer à la question 18) ?
Oui /---/ Non /---/
13. Quelle est l'influence du syndicalisme tant interne qu'externe sur la gestion de votre entreprise ?
14. Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan stratégique de gestion ou d'un plan d'affaires formalisé (Si non passer à la question 20) ?
Oui /---/ Non /---/
15. Précisez en quelques lignes le contenu de votre plan d'affaires
16. Comment concevez-vous le management ou la gestion à long terme de votre entreprise ?
17. Avez-vous recours à des consultants ou à des maisons de conseils dans votre entreprise ?
Oui /---/ Non /---/ (Si non passer à la question 22)
18. Quel est le nombre total des employés permanents et contractuels de votre entreprise ?
19. Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires de votre entreprise durant les trois (3) dernières années ?
20. Votre entreprise organise-t-elle des séances de formations professionnelles au personnel (Si non passer à la question 29) ?
Oui /---/ Non /---/
21. Quel a été le coût de formations au personnel durant les 3 dernières années ?
22. Votre entreprise est-elle exportatrice (Si non passer à la question 31) ? Oui /---/ Non /---/
23. Quelles sont les destinations et les parts de marchés des produits de votre entreprise durant au moins les trois (3) dernières années ?
24. Quelles sont les domiciliations de vos principaux concurrents ?
25. Quel est le positionnement de votre entreprise ainsi que les avantages qu'elle possède sur ses concurrents ?
26. Quel est l'état actuel des infrastructures de production de votre entreprise ?
Très bon /---/ Assez Bon /---/ Moyen /---/ Passable /---/ Obsolète /---/

II- L'HABITUS DU MANAGER

- Les Profils du manager
- 1. Nom (facultatif) :
- 2. Age: - 35 ans /---/ 35 à 40 ans /---/ 40-45 ans /---/ 45-50 ans /---/ +50 ans /---/
- 3. Sexe: F /---/ M /---/
- 4. Quelle est la classe sociale de vos parents ? Fonctionnaire /---/ Cultivateur /---/ Commerçant /---/ Militaire /---/ Autres (à préciser) /---/
- 5. Quelle est votre religion ? Catholique /---/ Musulman /---/ Protestant /---/ Animiste /---/ Autres /---/
- 6. Quelle est votre situation matrimoniale ? Marié /---/ Célibataire /---/
- Expériences et connaissances du manager
- 7. Quelle fonction occupez-vous actuellement ? Directeur Général /---/ Directeur Général Adjoint /---/ Directeur Marketing /---/
Directeur de la Production /---/ Directeur des Ressources Humaines /---/ Autres (à préciser) /---/
- 8. Quelle est votre ancienneté dans la fonction actuelle que vous occupez ?
Au moins 2ans /---/ 2- 5 ans /---/ Au moins 5 ans /---/ 5-10 ans /---/ Au moins 10 ans /---/ +10 ans /---/
- 9. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise actuelle ?
Au moins 2ans /---/ 2- 5 ans /---/ Au moins 5 ans /---/ 5-10 ans /---/ Au moins 10 ans /---/ +10 ans /---/
- 10. Avez-vous déjà occupés d'autres fonctions dans l'entreprise actuelle ? Si non passer à la question 15.
Oui /---/ Non /---/
- 11. Quel est votre niveau d'études ?
Primaire : /---/
Secondaire :
BEPC /---/ Baccalauréat /---/ Autres (à préciser) /---/
Supérieur :
DEUG /---/ Licence /---/ Maîtrise /---/ 3ème Cycle (DEA ou DESS) /---/ Doctorat /---/ Autres /---/
Aucun niveau de scolarisation /---/

12. Indiquez la nature des formations académiques reçues ainsi que les différentes qualifications s'y afférentes.

Nature de la formation	Périodes de formation	Pays	Qualifications
Enseignement Général			
Instituts ou Ecoles Polytechniques			

Grandes Ecoles de Commerce			
Universités			
Cours Normal			
Autres (à préciser)			

13. Quelles sont vos *expériences de travail* depuis votre vie active ?

Années	Pays	Dénomination de l'organisation	Fonction occupée	Durée

III. PERCEPTIONS DE L'IMPACT DU CONTEXT SOCIETAL SUR LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE

• Impact des valeurs socioculturelles africaines

1. Pensez-vous que les valeurs traditionnelles africaines ont une influence sur la gestion de votre entreprise ? (Sinon passer à la question 7) Oui /---/ Non /---/
2. Enumérez les valeurs de l'héritage culturel africain qui sont exprimées dans votre entreprise (réponse à choix multiple).
/---/ L'entraide mutuelle ou la solidarité /---/ L'hospitalité /---/ La dignité /---/ La confiance /---/ Le consensus /---/ La suprématie du groupe sur l'individu ou la vie communautaire /---/ L'autorité du plus âgé /---/ la connaissance indigène ou savoirs locaux /---/ Pression de la famille /---/ Mythe du chef /---/ Oralité /---/ Notion africaine du temps /---/ Education sur la moralité de vie /---/ Autres (à préciser) /---/
3. Quelles sont les valeurs culturelles africaines qui militent en défaveur du développement de votre entreprise et qui méritent d'être bannies (donnez quelques raisons) ? -----
4. Quelles sont les valeurs culturelles africaines que vous êtes obligés de considérer comme de réels principes de gestion selon qu'elles ont des effets négatifs ou positifs ? -----
5. Quels sont les domaines d'activités de votre entreprise dans lesquels certaines valeurs culturelles africaines sont considérées comme de 'réels principes de gestion' (réponse à choix multiple suivie de quelques exemples) ? Ethique d'entreprise /---/ Motivations du personnel /---/ Gestions des conflits /---/ Satisfaction de la clientèle /---/ Système de recrutement /---/ Communication interne /---/ Réduction des coûts de transaction /---/ Relations interpersonnelles /---/ Travail en groupe ou la Coopération /---/ Autres (à préciser) /---/
6. Pensez-vous qu'on peut concilier les valeurs culturelles africaines en tant que 'principes de gestion' avec les méthodes occidentales de management (Soutenez votre réponse par quelques exemples) ?
Oui /---/ Non /---/
7. Pouvez-vous nous expliquer en quelques lignes les raisons qui vous amènent à soutenir que les valeurs culturelles africaines n'ont pas d'effets sur la gestion de votre entreprise ?
- Impact du contexte économique et politique
8. Pensez-vous que l'environnement économique et politique du Burkina est actuellement favorable au fonctionnement et au développement de votre entreprise ? (justifiez votre réponse)
Oui /---/ Non /---/
9. Pensez-vous que l'intégration régionale en vigueur actuellement en Afrique occidentale offre plus d'opportunités d'affaires à votre entreprise ? (justifiez votre réponse)
Oui /---/ Non /---/
10. Quelle est la position de votre entreprise par rapport à la situation de l'environnement économique international ?

IV. PERCEPTIONS SUR LA CONCEPTION ET LA PRATIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE (MQT) DANS VOTRE ENTREPRISE

• Familiarité avec les principes et le concept du MQT

11. Connaissez-vous le MQT comme un concept de management ? (Si non passer à la question 14).
Oui /---/ Non /---/
12. Comment avez-vous fait la connaissance du MQT ?
13. Pouvez-vous nous décrire ce que vous entendez par MQT ? -----
14. Existe-t-il une politique de qualité dans votre entreprise (sinon passer à la question 16) ?
Oui /---/ Non /---/
15. Cette politique de qualité est-elle intégrée dans la politique générale de management de votre entreprise ? Oui /---/ Non /---/
16. Comment concevez-vous la notion de *qualité* dans le fonctionnement et la gestion de votre entreprise ?
17. Êtes-vous aidés par ABMAQ dans la promotion de la qualité dans votre entreprise ? (Si non passer à la question 22) ?
Oui /---/ Non /---/
18. Depuis quelle année votre entreprise est-elle membre de l'ABMAQ et quels sont ses domaines d'interventions ?
19. Pensez-vous que l'ABMAQ a été d'un grand apport dans le développement de votre entreprise (Sinon passer à la question 21) ? Oui /---/ Non /---/
20. Quels sont les grands changements que l'ABMAQ a apporté au développement de votre entreprise ?
21. Et quelles sont selon vous les insuffisances de l'ABMAQ ? -----
22. Précisez les organisations ou institutions nationales/internationales qui vous aident dans la promotion de la *qualité* dans votre entreprise ?
23. Quelles appréciations faites-vous de ces dernières organisations et quelles ont été leurs contributions au développement de votre entreprise ?
24. Votre entreprise dispose-t-elle de certificats d'assurance qualité (sinon passer à la question 26) ?
Oui /---/ Non /---/
25. Quelles sont les structures qui lui ont délivré ces certificats d'assurance de qualité ?
26. Pensez-vous que votre entreprise a une *culture propre de qualité* indépendante de celle prônée par l'ABMAQ et les autres structures privées et étatiques de soutien (sinon passer à la question 28) ?

- Oui /---/ Non /---/
27. Quelle est alors la culture de qualité de votre entreprise ? -----
 • Style de gestion (les questions 33 à 41 ne concernent pas les directeurs généraux)
28. Quelle est votre vision générale de management de votre entreprise (réponse à choix multiple) ? /---/ Plus Orientée uniquement sur l'atteinte des résultats /---/ Plus Orientée sur la croissance de l'entreprise /---/ Plus Orientée sur la satisfaction des subordonnées /---/ Autres (à préciser) /---/
29. Avez-vous effectué récemment un changement fondamental dans votre entreprise (Si non passer à la question 32) ?
 Oui /---/ Non /---/
30. Pouvez-vous nous préciser les raisons ou les objectifs de ce changement ? -----
31. Quelle est la qualité des relations que vous entretenez avec vos subordonnées ?
 Très bon /---/ assez bon /---/ Moyen /---/ Passable /---/ Médiocre /---/
32. Que pensez-vous du travail de vos subordonnées ?
 Très bon /---/ assez bon /---/ Moyen /---/ Passable /---/ Médiocre /---/
33. Quels types de relations entretenez-vous avec votre supérieur hiérarchique ? Amicale et de travail /---/ Familiale /---/ Travail uniquement /---/ Autres (à préciser) /---/
34. pouvez-vous nous décrire en quelques lignes les comportements de votre supérieur hiérarchique vis-à-vis de votre personne et de votre travail, en précisant les points que vous appréciez favorablement et ceux que vous déplorez ?.....
35. Quels est le style de direction et de leadership de votre supérieur hiérarchique ?
 Autoritaire /---/ Consultatif /---/ Démocratique /---/ Autres (à préciser) /---/
36. Pouvez-vous justifier en quelques lignes les raisons qui vous amènent à qualifier le style de direction et de leadership de votre supérieur hiérarchique de la sorte ?.....
37. Avez-vous recours à votre supérieur hiérarchique pour toutes les décisions que vous prenez ? Très souvent /---/ Par moment /---/ Rarement /---/
38. Ce choix est-il une procédure de gestion ou délibéré ? /---/ Procédure /---/ délibéré
39. Quels sont selon vous les types de problèmes qui exigent que vos contactez votre supérieur hiérarchique ? De nature routinière /---/ De nature non routinière /---/
40. Quels sont les types de décisions que vous prenez seul ?-----
41. Comment communiquez-vous le plus souvent avec votre supérieur hiérarchique ? Face à face /---/ Téléphone /---/ E-mail /---/ Courrier /---/ Autres /---/
42. Comment communiquez-vous le plus souvent avec vos subordonnés ? Face à face /---/ Téléphone /---/ E-mail /---/ Courrier /---/ Autres
43. Arrivez-vous d'impliquer vos subordonnées dans la prise des décisions qui vous informent ? Oui /---/ Non /---/
44. Quels sont selon vous les types de problèmes qui exigent l'implication de tous ou de certains de vos subordonnées ?
45. Comment incitez-vous vos subordonnées à plus de travail ?
46. Quelles sont vos responsabilités et quels sont les objectifs que vous poursuivez ?.....
47. Votre salaire est-il satisfaisant et évolutif ? Oui /---/ Non /---/
48. Qu'est-ce qui vous motive et que vous aimez le plus dans votre travail ?
49. Qu'est-ce que vous déplorez le plus dans votre travail ?
50. Quelle est la qualité des relations que vous entretenez avec vos subordonnées ? Très bon /---/ Assez bon /---/ Moyen /---/ passable /---/ Médiocre /---/
51. Que pensez-vous du travail de vos subordonnées ? Très bon /---/ Assez bon /---/ Moyen /---/ passable /---/ Médiocre /---/
52. Que pensez-vous du jugement que vos subordonnées portent sur votre politique de travail (expliquez les raisons de ce jugement) ? Très bon /---/ Assez bon /---/ Moyen /---/ passable /---/ Médiocre /---/
53. Quelles sont selon vous les contraintes qui s'imposent au bon déroulement de vos activités et militent en défaveur du succès de l'entreprise (l'échelle de valeurs est croissante de 1 à 6) ? Politique générale de l'entreprise /---/ Style de direction du supérieur hiérarchique /---/ Environnement économique et politique /---/ Facteurs socioculturels /---/ Travail de vos subordonnées /---/ Autres (à préciser) /---/
54. Existe-t-il des cas de conflits dans les relations interpersonnelles ? Très souvent /---/ Par moment /---/ Rarement /---/ Aucun /---/
55. Quelles sont généralement les raisons de ces conflits ? Conflits de travail /---/ Conflits de groupe ethnique /---/ Autres (préciser) /---/
56. Comment résolvez-vous le plus souvent ces conflits ? Avertissement /---/ Sanction juridique /---/ A l'amiable et en famille /---/ Autres (à préciser) /---/
- Participation et motivation
57. Quelles sont les raisons qui vous conduisent généralement à rencontrer vos subordonnés (réponse à choix multiple) ? Contrôle des activités routinières /---/ Prise de décision stratégique /---/ Coopération dans le renforcement des connaissances /---/ Visite amicale /---/ Autres (à préciser) /---/
58. Comment se fait généralement la rencontre avec vos subordonnés ? Réunion formelle /---/ Informel /---/ Autres (à préciser) /---/
59. Comment faites-vous pour développer la compétence chez vos subordonnés ? -----
60. Quelles sont les sources de motivations qui sont les plus pratiquées dans votre entreprise (réponse à choix multiple) ? Rémunération et primes /---/ Développement professionnel par la formation /---/ Considération /---/ Responsabilisation /---/ Autres (à préciser) /---/
- Travail de groupe ou « teamwork »
61. Votre entreprise est-elle organisée en groupes de travail ? Oui /---/ Non /---/
62. Comment ont été organisés et mis en place ces groupes de travail ?
63. Existe-t-il un système de coopération entre les membres de votre entreprise (Si non passer à la question 68) ? Oui /---/ Non /---/
64. Comment concevez-vous la coopération dans votre entreprise (réponse à choix multiple) ? Entre tous les membres de l'entreprise /---/ Entre les unités et les directions /---/ A l'intérieur des unités /---/ Entre quelques unités /---/ A l'intérieur des directions /---/ Entre quelques directions /---/

65. Quelles sont les bases et les caractéristiques de la coopération (réponse à choix multiple) ? Discussion ouverte et confrontation /---/
Recherche de consensus /---/ Echange de connaissance /---/ Autres (à préciser) /---/
66. Pensez-vous que l'esprit de coopération généralement exprimé dans la communauté africaine se ressent dans votre entreprise (donnez quelques exemples pour soutenir votre assertion) ? Oui /---/ Non /---/
67. Comment se fait le partage des responsabilités dans votre entreprise (réponse à choix multiple) ? Individuelle /---/ Par groupe et par service ou département /---/ Par groupe et par direction /---/ Collective /---/ Autres (à préciser) /---/
- *Satisfaction de la clientèle (processus et produit)*
68. Pensez-vous que le(s) produit(s) de votre entreprise répond (ent) aux besoins de votre clientèle ? (justifiez votre réponse) Oui /---/
Non /---/
69. Quelles sont les stratégies ou les activités que vous entreprenez pour atteindre la qualité du(es) produit(s) de votre entreprise ?-----
70. Des études de marché sont-elles souvent effectuées dans votre entreprise (Si non passer à la question 52) ? Oui /---/
Non /---/
71. Quelles sont les caractéristiques de qualité que vous intégrez dans la conception du (es) produit(s) de votre entreprise (réponse à choix multiple) ? Performance technique /---/ Contrôle /---/ Saveur /---/ Esthétique /---/ Conformité /---/ Garantie /---/ Assurance qualité /---/
Services d'accompagnement /---/ Disponibilité /---/ Service après vente /---/ Prix défiant toute concurrence /---/ Court délai de livraison /---/ Autres (à préciser) /---/
72. Comment faites-vous pour réduire les risques de fabrication du (es) produit(s) de votre entreprise ?-----

V- QUESTIONS COMPLEMENTAIRES

73. Précisez si vous avez déjà fait la connaissance ou si vous utilisez les concepts de gestion sous- dessous (Si oui explicitez le contenu de chacun selon votre propre entendement) ?
- a) Management de la connaissance (Knowledge management) ? Oui /---/ Non /---/
- b) Juste-A-Temps (JAT ou JIT) ? Oui /---/ Non /---/
- c) Management Par Objectifs (MBO) ? Oui /---/ Non /---/
- d) Alliances Stratégiques ? Oui /---/ Non /---/
- e) Planification Stratégique ? Oui /---/ Non /---/
74. Pensez-vous qu'on peut parler d'un style de management africain (Si non passer à la question 4) ?
Oui /---/ Non /---/
75. Quels sont les traits possibles du management africain ? -----
76. Que constatez-vous de spécifique dans le comportement des managers africains ? -----
77. Par expériences, quelles sont selon vous les clés de succès du système de management africain ?.....
78. Pouvez-vous nous préciser certaines choses importantes relatives à votre travail ou à votre entreprise, que nous avons omis d'évoquer avec vous ? -----

Annexe n°4. Guide d'entretiens soumis aux membres des Cercles de Qualité dans les trois études de cas au Burkina Faso

Ce guide d'entretien s'est adressé aux membres des CQ de trois sociétés (SOFITEX, SOSUCO et SAP) dans le but d'identifier les changements et barrières au développement des CQ au Burkina Faso, et de proposer des perspectives.

NB : (1) Certains entretiens se sont effectués collectivement pendant des réunions hebdomadaires des CQ dans l'espoir d'avoir le point de vue générale du groupe sur les différentes questions : identification des visions partagées et des contradictions. (2) D'autres entretiens individuels ont été réalisés également avec quelques coordonnateurs (leaders, facilitateurs) et des employés membres des CQ.

1. Quelle est la dénomination de votre CQ :.....
2. Quelle est la date de création de votre CQ :.....
3. Qui a initié la création de votre CQ :
 - a) Direction Générale
 - b) ABMAQ
 - c) Autres (à préciser) :
4. Quelles sont les appréciations que vous portez sur les activités et les apports de l'ABMAQ à votre entreprise et plus particulièrement au fonctionnement de votre CQ:.....
5. Quel est le nombre des membres actifs de votre CQ :.....
6. Quelle est la mission principale de votre CQ :.....
7. Votre CQ jouit-elle d'une grande autonomie de pouvoir de décision : Oui ? Non ?
8. Quels sont les domaines d'implication de la Direction Générale (la hiérarchie) dans les activités de votre CQ ?
9. Quels sont les problèmes organisationnels importants que votre CQ a pu identifier depuis sa création (dater les périodes d'identification des problèmes spécifiques) ?
10. Comment et avec qui résolvez- vous généralement les problèmes identifiés ?
 - a) En groupe et avec la participation de tous les membres :
 - b) Avec votre hiérarchie directe :
 - c) Toujours sous décision de la Direction Générale :
 - d) Autres (à préciser) :.....
11. Quelles ont été les répercussions de l'identification de ces problèmes sur la performance économique et sociale, et les styles de management de votre entreprise (Evaluer quantitativement- si possible chiffres à l'appui- et qualitativement les contributions de votre CQ) ?
 - Sur les conditions et attitudes au travail des employés ?
 - Sur le niveau et la nature d'implication des employés dans la prise de décision ?
 - Sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise ?
 - Autres (à préciser) ?
12. Quelles sont les grandes difficultés que rencontre actuellement votre CQ et qui constituent les grandes barrières de son efficacité ?
13. Quelles sont les perspectives de développement du management de la qualité dans votre entreprise en relation avec les conditions d'efficacité de votre CQ ?
14. Que pensez-vous de l'avenir des CQ au Burkina Faso ?

Annexe n°5. Guide d'observations et d'entretiens avec les employés dans les entreprises de l'industrie de pêche étudiées au Sénégal.

I. Observation naïve

Date :.....

Dénomination de l'entreprise :.....

Points d'observations	Acteurs impliqués	Contenu et observations
<i>Interactions et conversations</i>		
<i>Actions et activités des employés</i>		
<i>Système de production, locaux, sites d'installation</i>		

II. Observation participative : entretiens avec les employés (en groupe et individuellement)

1. Depuis quelle année travaillez-vous dans cette entreprise ?
2. Dites-nous ce que vous aimez et déplorez dans votre travail ?
3. Quelles appréciations faites-vous du comportement de votre supérieur hiérarchique ?
4. Avez-vous été associé à la mise en œuvre du système HACCP dans votre entreprise ?
 - Si oui, comment avez-vous été associés à l'introduction de la nouvelle démarche HACCP dans votre entreprise ?
 - Quelle appréciation faites-vous de la nouvelle démarche HACCP ?
 - Quels sont les grands changements que le système HACCP a apportés à l'amélioration de vos conditions de travail ?
 - Quels sont les grands changements que le système HACCP a apportés à la performance de votre entreprise ?
5. Vos conditions de travail sont-elles maintenant satisfaisantes ?
6. Qu'est-ce qui vous motive actuellement le plus dans votre travail ?
7. Travaillez-vous en groupe ou individuellement ?
8. Les responsabilités sont-elles partagées au sein du groupe ou sont-elles individuelles ?
9. Vous sentez-vous impliqués dans la vie de votre entreprise et comment ?
10. Selon vous quelles sont les principales contraintes à la bonne marche de votre travail et au développement du Management de la Qualité totale dans votre entreprise ?

Annexe n°6. Les Cercles de Qualité : définition, historique et fonctionnement

1. Définition et historique¹⁷⁸

Les Cercles de Qualité (CQ) sont un petit groupe de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (atelier, service, bureau) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier, analyser et résoudre les problèmes relatifs à leur travail (Gryna, Jr. 1981 ; Thomas et Edie 1997). Les CQ constituent l'une des modalités de participation des employés à la résolution des problèmes et à la recherche de la Qualité totale, lesquels rôles sont absents dans la structure routinière de l'organisation (Chakraborty 1992).

Le concept a été introduit au Japon durant la période 1961/62 dans un contexte difficile de survie de leurs industries et de leurs produits sur le marché international. K. Ishikawa a eu l'idée de CQ alors qu'il était fortement impliqué dans le mouvement japonais de la Qualité et qu'il était appuyé dans ses recherches par la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). Au moment où la JUSE fit la promotion des cercles, elle escomptait que ceux-ci contribueraient à améliorer le leadership et la compétence des contremaîtres, qu'ils permettraient d'appliquer à fond les techniques de contrôle de la Qualité avec la participation de tous les travailleurs et qu'ils constitueraient un noyau dans l'usine pour la mise en place de la gestion intégrale de la qualité. Depuis 1950, Deming et Juran donnaient régulièrement des conférences au Japon où leurs idées faisaient boule de neige. Du contrôle de la Qualité après coup (inspection) les entreprises japonaises passaient aux systèmes de gestion intégrale de la Qualité: *la Qualité devait être la responsabilité de tout le personnel*, des opérateurs en première ligne jusqu'à la Direction Générale. Dans ce contexte, les premiers cercles se présentaient comme des lieux de formation et de responsabilisation à la gestion de la Qualité dans l'atelier, même là où s'effectuait le travail. Les contremaîtres étaient encouragés à réunir leurs employés volontaires et à examiner avec eux les différents problèmes qui nuisaient à la qualité de leur travail. Une petite publication destinée à soutenir leurs efforts et à donner une formation appropriée était utilisée. Puis, ces différents cercles éprouvèrent le besoin de se rencontrer pour échanger sur leurs expériences et encourager la création d'autres cercles, d'abord dans d'autres secteurs de la même entreprise, ensuite dans d'autres entreprises. Le développement des cercles au Japon a pu tabler aussi sur une *culture nationale qui valorisait la solidarité et l'esprit de corps dans la société et ses institutions* (dont les entreprises) et surtout, le travail de sensibilisation et de responsabilisation générale à la qualité qui a été effectué au cours des années cinquante.

L'enthousiasme pour les CQ dans les industries occidentales, notamment américaines et britanniques à la fin des années 1970 et au début des années 1980, a été une façon d'apprendre la Gestion des Ressources Humaines à la japonaise (Hill 1991). Ils permettent d'identifier comment les méthodes et les procédures de travail peuvent être adaptées (Lawler III 1994, 69 et 72) dans un contexte de « changement révolutionnaire » (Chakraborty 1992) de l'organisation.

2. Structure organisationnelle et fonctionnelle des CQ

Le but des CQ est l'amélioration continue de la qualité dans les différents secteurs d'activités de l'entreprise:

- améliorer la production et diminuer les coûts;
- améliorer l'organisation du travail;
- améliorer les relations et les conditions de travail;
- améliorer l'information et la concertation;
- améliorer la sécurité au travail;
- développer les compétences professionnelles;
- favoriser le développement personnel;
- développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise.

¹⁷⁸ L'historique des CQ a été faite à partir de deux sources essentielles : Ishikawa (1985) ; Kélada (1991, 119-151).

Les caractéristiques générales du fonctionnement des activités des Cercles de Qualité sont les suivantes :

LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE FONCTIONNEMENT DES CERCLES DE QUALITE	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les objectifs</i> Améliorer la communication entre l'exécutif et la ligne hiérarchique ; Identifier et résoudre les problèmes. • <i>La composition</i> Le Cercle de Qualité est composé d'un leader et de 8 à 10 employés dans un domaine du travail ; Le Cercle de Qualité compte également un coordonnateur et plusieurs facilitateurs qui travaillent en collaboration avec ce dernier. • <i>La sélection des membres</i> La participation des membres est volontaire ; La participation des leaders doit être volontaire ou obligatoire ; • <i>La définition des problèmes analysés par les Cercles de Qualité.</i> Les Cercles de Qualité sélectionnent leurs propres problèmes ; Initialement, les Cercles de Qualité sont encouragés à choisir les problèmes relatifs à leur travail immédiat ; Les problèmes ne se limitent pas seulement à la qualité, mais incluent des questions de productivité, de coûts, de morale, d'environnement et autres. • <i>La formation</i> La formation formelle aux techniques de résolution des problèmes constitue l'objet des réunions et des rencontres des Cercles de Qualité. • <i>Les rencontres et réunions</i> Généralement, les rencontres prennent une heure par semaine. • <i>Les résultats des activités des Cercles de Qualité</i> Les activités des CQ ne sont pas généralement payantes ; La rémunération principale est la satisfaction des membres des CQ dans leur capacité à résoudre leurs propres problèmes. 	

Source: Par les soins de l'auteur, adapté de Gryna, Jr F.M. (1981).

Il y a un demi-siècle environ, le gourou de la Qualité japonaise K. Ishikawa a décidé de revoir la conception des CQ pour les adapter à différents environnements socioculturels selon deux principes essentiels (Chakraborty 1992, 257) :

- le caractère volontariste des membres des CQ ;
- les CQ comme activité globale du contrôle de la Qualité dans toute l'entreprise.

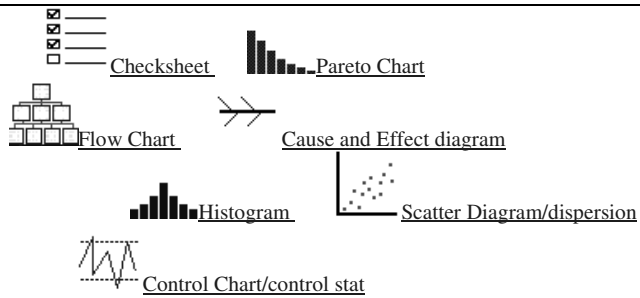
Les principes essentiels au fonctionnement des CQ, les outils et les techniques usuels qu'ils utilisent sont décrits comme suit :

LES 7 PRINCIPES AU BON FONCTIONNEMENT DES CERCLES DE QUALITE	
Principe 1 : Les membres des CQ doivent participer et être motivés	
Stratégie développée	Il est important d'arriver au cercle avec un degré suffisant de motivation préalable. La motivation et la participation sont alors favorisées par <i>la liberté d'adhésion</i> et le <i>libre choix des problèmes à traiter</i> ainsi que par l'ambiance et l'habileté de l'animateur.
Principe 2 : L'importance du volontariat	
Stratégie développée	A l'opposé d'un système contrôle-sanction, le <i>volontariat</i> et la <i>confiance</i> sont les deux aspects d'un même respect de l'être humain et du développement de la responsabilité. Personne ne doit être forcé de participer aux travaux d'un cercle et les sujets qu'on y aborde ne peuvent être imposés.
Principe 3 : Le développement d'un état d'esprit, d'ouverture et de créativité	
Stratégie développée	Les cercles doivent être un creuset d'innovation et de créativité tout en s'assurant que les idées émises sont applicables. On fait <i>appel à l'intelligence du personnel</i> , à leur capacité de suggérer des adaptations pertinentes aux nouvelles situations.
Principe 4 : Respecter la dynamique habituelle d'un groupe de travail	
Stratégie développée	Confier les responsabilités d'animation à une personne capable de les assumer, préserver la petite taille du groupe, fixer un objectif clair pour chaque rencontre.

Principe 5 : <i>Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise</i>	
Stratégie développée	C'est le rôle du personnel d'encadrement de veiller à cette insertion des activités des cercles dans la fonction <i>management</i> , particulièrement en coordonnant leurs travaux, en assurant l'implantation des recommandations et en leur fournissant les ressources pour bien fonctionner.
Principe 6: <i>Tabler sur la formation des membres</i>	
Stratégie développée	Pour bien fonctionner, une <i>formation préalable</i> au démarrage du cercle est nécessaire ainsi qu'une <i>formation continue</i> , aussi bien pour les membres que pour l'animateur. Apprendre à travailler en équipe, à maîtriser le processus de résolution de problèmes, à utiliser certains outils de contrôle de la Qualité.
Principe 7: <i>Favoriser les échanges inter-cercles et inter-entreprises</i>	
Stratégie développée	Afin de rompre l'isolement, de permettre l'émulation et de tirer partie de l'expérience des autres, il convient d'entrer en contact avec d'autres cercles et entreprises et d'organiser des rencontres ou des congrès.

LES OUTILS ET TECHNIQUES USUELLEMENT UTILISES PAR LES CQ

Le graphique de contrôle statistique (control chart)	Inventé par W. Shewart et repris par W.E. Deming, il sert à déterminer si un procédé ou un système est sous contrôle ou hors contrôle, c'est à dire, si les variations qu'on y constate tombent dans les limites des tolérances acceptables ou non. A partir d'une carte de contrôle où sont enregistrées les différentes mesures des variables d'un produit ou d'un service, on crée un graphique sur lequel les limites inférieures et supérieures de chaque côté de la moyenne établie servent à indiquer l'ampleur de la variation et à déceler tous les écarts significatifs pour lesquels une cause spéciale intervient et doit être neutralisée.
Diagramme de dispersion (scatter diagram)	Permet de représenter et d'analyser la relation entre deux caractéristiques ou variables. L'échelle de mesure appropriée pour l'une des caractéristiques est placée sur l'axe vertical (x), les mesures de l'autre caractéristique sont placées sur l'axe horizontal (y). Plus les points qui représentent les objets affectés par ces caractéristiques sont près les uns des autres et suivent un ordre croissant ou décroissant, plus il y a corrélation positive ou négative. Moins ces points sont regroupés, moins il y a corrélation.
Cycle PECA/PDSA (Plan-Do-Study-Act)	Inventé par W. Shewart et développé par W.E. Deming pour améliorer n'importe quel processus. D'abord, c'est la phase de <i>préparation</i> où l'on planifie le processus; puis, la phase d' <i>exécution</i> où l'on réalise le processus tout en notant les observations pertinentes; suit la phase de <i>contrôle</i> où l'on étudie les observations et l'ensemble du processus; enfin, la phase d' <i>amélioration</i> proprement dite où l'on apporte les modifications appropriées au processus.
Diagramme de flux (flowchart)	Représentation schématique d'un processus existant ou d'un processus à créer. Après avoir identifié le début et la fin du processus, on représente graphiquement dans un même diagramme l'enchaînement séquentiel de toutes les étapes et activités au moyen de symboles convenus. On peut ainsi faire l'analyse détaillée du processus sous examen.
Diagramme des causes et des effets (Fish bone diagram)	Créé par K. Ishikawa, ce diagramme imite la structure des arrêtes d'un poisson. Utilisé en conjonction avec des séances de remue-ménages, il sert à classer les causes d'un effet donné et à en déterminer l'importance. On place le problème (l'effet) dans la tête du poisson, puis on range les différentes catégories de causes possibles sur les arrêtes principales, secondaires ou tertiaires selon leur nature, c'est-à-dire, qu'on organise les différentes causes potentielles en catégories majeures et en sous-catégories. Le portrait final permet de bien visualiser l'importance des différents facteurs et faire porter sur eux les efforts prioritaires.
<i>Diagramme de pareto (Pareto chart)</i>	Diffusé par J. Juran et basé sur le principe de Pareto qui veut que bien souvent quelques causes seulement (20%) soient responsables de la majeure partie de l'effet (80%). Ce diagramme permet de représenter graphiquement ce 20% à fort impact et de lui accorder un effort prioritaire d'amélioration. Sur un axe horizontal, on range les problèmes ou leurs causes de gauche à droite, en ordre décroissant selon leur fréquence ou leur impact sur le processus (axe vertical).
<i>Diagramme d'affinité (checksheet)</i>	Inventé par Jiro Kawakita et souvent utilisé après un remue-méninge et avant la construction d'un diagramme de causes/effets, il s'agit d'un processus de classement,

	de catégorisation de facteurs qui ont un lien naturel entre eux. A partir d'une liste en vrac de facteurs, on regroupe ensemble ceux qui ont un lien commun et on baptise la catégorie ainsi créée. Il sert à mettre de l'ordre, à rendre intelligible.
<i>Histogramme (histogram)</i>	Représentation graphique de variables statistiques à l'aide de rectangles de hauteur différente mais de largeur égale. La hauteur représente le nombre d'observations dans un intervalle donné alors que la largeur représente l'intervalle prédéterminé au sein de l'étendue des données. L'histogramme sert à représenter la dispersion des données, à communiquer visuellement les informations sur le fonctionnement du processus et à prendre des décisions sur les points à améliorer en priorité.
<i>Champ de forces</i>	Développé par Lewin, cette méthode consiste à dresser une liste des facteurs favorables à un changement et des facteurs défavorables à ce changement. Puis à pondérer chaque facteur et à contrebalancer les facteurs négatifs. Ainsi, cette technique débouche sur un plan d'action comportant de bonnes chances de réussite.
<i>Observations</i>	 <p>La démarche CQ est à la fois qualitative et quantitative, exploitant différentes techniques et outils proposés par plusieurs gourous de management de la qualité.</p>

Source : Par les soins de l'auteur, adapté d'Ishikawa (1985) et de Barnabé (1995).

Malgré ce changement conceptuel, la mise en œuvre et le fonctionnement des CQ sont toujours confrontés à un certain nombre de problèmes hors de son origine (japonais), notamment dans les pays occidentaux. La plus grande difficulté est relative au second principe des CQ de Ishikawa, car il ne s'agit pas seulement de mobiliser un nombre restreint de personnes autour de la résolution des problèmes organisationnels, mais ces derniers doivent agir en cohérence avec la stratégie et la vision de changement de leur entreprise (Chakraborty 1992, 258). Au Japon, la participation et la motivation des employés ne sont pas seulement souhaitables comme il se passe en Occident, mais elles sont des valeurs essentielles et fondamentales pour le bien-être, aussi bien des individus que de l'organisation (Chakraborty 1992, 260). Au Japon, les CQ n'ont pas été introduits comme un moyen de démocratisation de la prise de décision comme pratiquée dans les organisations occidentales, mais comme une vision partagée dans l'organisation (Chakraborty 1992, 261). En définitive, les principes des CQ semblent s'adapter difficilement en dehors de la culture japonaise, particulièrement dans un contexte occidental comme l'atteste la rareté d'une littérature récente sur le sujet.

Annexe n°7. Le concept HACCP : définition, historique et modalités d'application

Le système HACCP « Hazard Analysis and Critical Control Points » ou ADMPC « Analyse des Dangers et Maîtrise des Points Critiques » est une approche *préventive* et *systématique* basée sur :

- l'identification des *dangers* associés à la production et à la distribution d'un produit, à l'évaluation de leur sévérité et de la probabilité (risque) de leur apparition ;
- la définition des moyens nécessaires pour la maîtrise de ces dangers ;
- l'assurance que les moyens de maîtrise mis en œuvre sont efficaces.

Le HACCP est devenu synonyme de sécurité sanitaire des aliments. Il est reconnu à travers le monde en tant que démarche scientifique pour maîtriser les dangers biologiques, chimiques et physiques, par l'anticipation et la prévention plutôt que par l'inspection et les analyses sur le produit fini.

1. Historique et développement du concept HACCP

Le système HACCP est né à partir de deux idées. La première étape est associée à W. E. Deming dont les principes de management de la Qualité sont largement reconnus pour leur contribution majeure à l'amélioration de la performance des compagnies japonaises pendant les années 50. W. E. Deming et d'autres gourous ont développé des systèmes de Management de la Qualité Totale (Total Quality Management) qui mettent en application une approche permettant d'améliorer la qualité pendant la production tout en abaissant les coûts. La deuxième étape est le développement du concept HACCP. Celui-ci a été mis au point pendant les années 60 par les pionniers que sont la société Pillsbury, l'armée des Etats-Unis d'Amérique et son administration de l'aéronautique et de l'espace (NASA) dans le cadre d'un effort de collaboration pour la production d'aliments sains destinés aux astronautes. La NASA voulait un aliment de type « zéro défaut » afin de garantir la sécurité sanitaire des aliments que les astronautes devaient consommer dans l'espace. A cet effet, la société Pillsbury a développé le système HACCP comme système offrant la plus grande sécurité possible tout en réduisant la dépendance vis-à-vis de l'inspection et du contrôle des produits finis. Le système HACCP met donc l'accent sur le contrôle du procédé lors des étapes de la production les plus précoces possibles, en utilisant le contrôle des opérateurs et/ou des techniques d'évaluation continue aux points critiques.

La société Pillsbury a présenté le concept HACCP publiquement lors d'une conférence sur la sécurité sanitaire des aliments en 1971. L'utilisation des principes du système HACCP pour l'élaboration de la réglementation sanitaire des produits faiblement acides fut achevée en 1974 par la Food and Drug Administration des USA (USFDA). A partir des années 80, plusieurs autres sociétés agroalimentaires ont suivi et adopté cette approche. En 1985, l'académie nationale des sciences des Etats-Unis a établi que l'approche HACCP constituait la base de l'assurance de la sécurité sanitaire des aliments dans l'industrie alimentaire. Récemment, plusieurs associations professionnelles telle que la Commission Internationale des Spécifications Microbiologiques pour les Aliments (ICMSF) et l'Association des Hygiénistes du lait, des aliments et de l'environnement (IAMFES) ont recommandé la généralisation du système HACCP pour assurer la sécurité sanitaire des aliments.

Dans une même perspective, l'Union européenne, en se référant à la démarche HACCP développée par le *Codex Alimentarius*, a intégré ce concept dans sa réglementation sanitaire, à travers entre autres, les Directives 91/493/CEE (art. 6) et 93/43/CEE (art. 3) et la Décision 94/356/CEE portant modalité d'application des autocontrôles sanitaires qui aujourd'hui sont remplacés par les règlements CE N°178/2002 du parlement européen et conseil du 28 janvier 2002 établissant les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire, instituant l'autorité compétente européenne de sécurité des aliments et fixant des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires. La directive CE N°2002/99 du 16 décembre 2002 fixe les règles spécifiques de police sanitaire régissant la production, la transformation, la distribution et l'introduction des produits d'origine animale destinés à la consommation humaine. Le règlement CE N°852 /2004 du parlement européen et du conseil du 29 avril 2004 est relatif à l'hygiène des denrées alimentaires. Le règlement CE N°853 /2004 du parlement européen et du conseil du 29 avril 2004 fixe des règles spécifiques d'hygiène applicables

aux denrées alimentaires d'origine animale. La directive CE n°2004/41 du parlement européen et du conseil du 21 avril 2004 vient en complément des deux règlements précités. Le règlement CE N°854 /2004 du parlement européen et du conseil du 29 avril 2004 fixes les règles spécifiques d'organisation des contrôles officiels concernant les produits d'origine animale destinés à la consommation humaine et le règlement CE N°882 /2004 du parlement européen et du conseil du 29 avril 2004 est relatif aux contrôles officiels.

Ailleurs, le Canada a expérimenté depuis 1987 un Programme de Gestion de la Qualité (PGQ) basé également sur le concept HACCP qui est rendu obligatoire depuis février 1992. Le PGQ englobe à la fois la qualité sanitaire et commerciale.

En tant que méthode d'approche structurée permettant de construire l'assurance de la sécurité des aliments, le concept HACCP est un outil compatible et complémentaire des normes ISO 9000 qui font appel à un système organisationnel et de gestion plus complexe. Son adoption par le *Codex Alimentarius* (Code Alimentaire), élaboré par une commission mixte (FAO-OMS), fait de lui un passeport mondial pour le commerce des aliments.

- ***Le système HACCP comme un passeport au commerce international***

L'acte final du Cycle d'Uruguay relatif aux négociations multilatérales sur le commerce, qui ont commencé à Punta del Este en septembre 1986 avant d'être conclues à Marrakech au Maroc en avril 1994, a permis la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) afin de succéder aux Accords Généraux sur les Tarifs douaniers et le Commerce (GATT) « General Agreement on Tariffs and Trade ». D'importantes implications pour la Commission du Codex Alimentarius dérivent de l'Acte final du Cycle d'Uruguay. Il s'agit de l'Accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (accord SPS) et de l'Accord sur les obstacles techniques au commerce (OTC). Nous retiendrons surtout l'accord SPS. Le but de l'accord SPS est d'assurer que les mesures établies par les gouvernements pour protéger la vie et la santé des êtres humains, des animaux et des plantes sont conformes aux obligations interdisant la discrimination arbitraire ou non justifiée entre pays où les mêmes conditions prévalent et ne constituent pas une restriction déguisée au commerce international.

Pour faciliter la production d'aliments sains aussi bien pour le marché local que pour le marché international, l'accord SPS encourage les gouvernements à harmoniser leurs exigences nationales ou à les baser sur les normes, directives et recommandations internationales développés par les organismes internationaux de normalisation. Les pays membres de l'OMC doivent utiliser ces normes, en partie ou en totalité, sauf si elles se révèlent inefficaces ou inadaptées à la situation nationale. C'est dans ce cadre que le concept HACCP est devenu la référence pour les exigences internationales de sécurité sanitaire des aliments.

- ***Champ d'application du système HACCP***

Le système HACCP s'applique à tous les segments et secteurs de la chaîne de production alimentaire. Toutefois, la mise en place de Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) et de Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) constitue un prérequis pour son application.

2. Les modalités d'application du système HACCP

La mise en application du système HACCP dans le cas d'un marché au poisson consiste à :

- ***Des prérequis*** : Ils constituent l'ensemble des conditions techniques et sanitaires qui doivent être mises en place avant l'application du plan HACCP ;
- ***La mise en œuvre du système HACCP*** en douze étapes dont cinq conditions préliminaires (étapes 1 à 5) et sept principes (étapes 6 à 12) :

L'Application du système HACCP dans une entreprise de l'industrie de la pêche : Un plan de mise en œuvre en 12 étapes	
Etape 1 : Constitution d'une équipe pluridisciplinaire	
Objectif	Pour disposer des connaissances scientifiques et de l'expertise nécessaire à la réalisation des programmes ADMPC.
Etape 2 : Description du produit	
Objectif	Pour pouvoir apprécier efficacement l'effet de facteurs liés au produit dans l'origine des dangers étudiés et pour définir les éléments nécessaires à la maîtrise de ces dangers.
Etape 3 : Identification de l'utilisation attendue du produit	
Objectif	Pour identifier le profil du consommateur final, sa vulnérabilité éventuelle (nourrissons, femmes enceintes malades et personnes âgées) et l'usage normal ou prévu du produit par le consommateur.
Etape 4 : Construction du diagramme de fabrication	
Objectif	Pour articuler le plan de l'analyse ADMPC sur ce diagramme de fabrication.
Etape 5 : Confirmation sur le site du diagramme de fabrication	
Objectif	Pour s'assurer que le diagramme de fabrication construit précédemment correspond à la réalité dans les conditions normales de fonctionnement de l'unité de production. Pour apporter des modifications éventuelles au diagramme de fabrication existant.
Etape 6 (principe 1) : Etablissement de la liste des dangers et des mesures nécessaires pour les maîtriser	
Objectif	Pour identifier la totalité des dangers éventuels aux différents stades du processus (récolte, préparation, stockage, distribution) ; pour évaluer le degré de sévérité de ces dangers et leur probabilité d'avènement ; pour définir les mesures préventives et de maîtrise à mettre en place pour éliminer ces dangers.
Etape 7 (principe 2) : Identification des points critiques pour la maîtrise des dangers	
Objectif	Pour déterminer quelles étapes du diagramme de fabrication doivent être maîtrisées afin d'éviter un danger inacceptable pour le produit ou pour le consommateur ; pour préparer les deux étapes suivantes.
Etape 8 (principe 3) : Etablissement des limites critiques pour chaque mesure de maîtrise associée à chaque point critique	
Objectif	Pour séparer l'acceptabilité et la non- acceptabilité en termes de paramètres observables ou mesurables au niveau du processus.
Etape 9 (Principe 4) : Etablissement d'un système de surveillance et de contrôle pour chaque point critique	
Objectif	Pour détecter en temps utile une perte de maîtrise du point critique et de permettre la mise place d'une action corrective efficace
Etape 10 (principe 6) : Etablissement d'un plan d'actions correctives (principe 5)	
Objectif	Pour définir les actions correctives et le(s) responsable(s) de leur exécution dès que survient un signal indiquant la perte ou l'absence de maîtrise d'un point critique.
Etape 11 (principe 6) : Etablissement d'une procédure de vérification du système d'autocontrôle	
Objectif	Pour vérifier que le système ADMC est adapté et fonctionne correctement.
Etape 12 (principe 7) : Etablissement d'un système documentaire	
Objectif	Pour assurer une bonne application du système d'autocontrôle (guide de procédures correctes de fabrication) et une bonne traçabilité (document de diverses observations et mesures pour chaque lot de fabrication).

Source : Adapté de Simen (2003), Encadré 1 : Les modalités d'application d'un programme d'auto-contrôle ADMPC : Un plan de travail en 12 activités, p. 26 et 27.

Annexe n°8. Emergence de programmes pour la promotion du MQT en Afrique Occidentale Francophone : des leçons à tirer des expériences des entreprises occidentales et asiatiques

Après le Prix de l'Excellence Deming en 1951 au Japon, puis le « Malcolm Baldrige National Quality Award » en 1987 aux USA, ce fut le tour du « European Quality Award Model » qui a été officiellement lancé en 1991 et dont le premier objectif était d'aider et d'encourager l'adoption effective du MQT dans les firmes européennes (Zhang 2001). Dans ce processus de développement du MQT, l'Organisation International pour la Standardisation (ISO) a publié l'ISO 9000 en 1987 à Genève, révisé en 1994 puis en 2000, qui a été adopté initialement par les douze pays européens comme une forme d'harmonisation des différentes normes et standards nationaux (Uzumeri 1997) et ensuite comme un système d'assurance qualité international. Les certifications ISO 9000-9004 sont des documents d'Assurance Qualité rédigés pour harmoniser le grand nombre des standards déjà disponibles au niveau national et international. La certification ISO 9000 vise à offrir aux clients des produits et des services de qualité (Arauz et Suzuki 2004, 5). Elle ne garantit pas la qualité du produit, mais atteste par un document spécifique émis à l'issue du travail d'un auditeur indépendant qui vérifie que les normes de qualité sont respectées et appliquées dans les compagnies (Martinez-Costa et al. 2003, 1179).

Récemment, le nombre de certifications à travers le monde s'est accru car les organisations, surtout fortement exportatrices, considèrent aujourd'hui les standards comme une source d'avantage compétitif (Martinez-Costa et al. 2003) sur les marchés internationaux. Depuis mars 1995, les compagnies certifiées à travers le monde ont dépassé 95.000 (Uzumeri 1997, 27). En décembre 2000, 158 pays ont enregistré 408 631 entreprises certifiées ISO avec 53,87% de compagnies européennes et l'entrée de nouveaux pays, notamment asiatiques comme la Chine, le Japon, la république de Corée, et l'Espagne (Martinez-Costa et al. 2003). L'année suivante, en 2001, on pouvait compter 510 616 organisations certifiées ISO 9000 à travers 161 pays du monde dont seulement 30 d'entre eux comptent 93% des certifications avec par ordre d'importance de classement l'Angleterre, la chine, l'Italie, l'Allemagne, les USA, Le Japon, l'Australie, la France, l'Espagne, la République de Corée et les Pays Bas (Saraiva et Duarte 2003, 1170-1172).

Si l'engouement pour la certification ISO est motivé par le souci des entreprises de se positionner sur les marchés internationaux et de satisfaire les besoins multiformes des consommateurs à travers l'assurance de la qualité de leurs produits et services (Arauz et Suzuki 2004, 4), des auteurs ont relevé le danger d'une telle approche et réfutent son assimilation systématique au MQT dans les organisations (Zhu et Scheuermann 1999, 294). Par conséquent, l'ISO 9000 doit être considéré comme une première étape à l'adoption du MQT (Mahadevappa et Kotreshwar 2004, 304) car la qualité relève plus des activités managériales que de la certification de l'entreprise (Martinez-Costa et al. 2003). Toutefois, bien que l'adoption d'une démarche MQT et l'utilisation des standards ne soient pas exclusives (Uzumeri 1997, Zhu et Scheuermann 1999, Mahadevappa et Kotreshwar 2004), ces deux méthodes sont distinctes dans la mesure où la certification ISO 9000 est plus un moyen pour mesurer la progression des efforts réalisés que la finalité de la qualité (Zhu et Scheuermann 1999).

Les expériences de certains pays occidentaux et asiatiques montrent que la certification ISO n'est pas toujours signe de performance de l'entreprise. Par exemples, la certification ISO a été une réussite en Inde avec une grande importance accordée à la formation des employés (Gupta 2000, 453-454) et au Japon avec le développement de différentes stratégies de management selon la taille de l'organisation (Arauz et Suzuki 2004). Contrairement à ces cas, la certification ISO n'influence pas sur la qualité de management et la performance des entreprises à Singapour (Quazi et al. 2002) ainsi que sur celles des grandes compagnies espagnoles (Martinez-Costa et al. 2003). En plus, Zhu et Scheuermann (1999) décrivent que le Prix Deming et le 'Baldrige National Quality Award' brigués par plusieurs compagnies américaines n'ont pas empêché ces dernières de traverser une période de crise financière sans précédent. De tout ce qui précède, il apparaît clairement que les systèmes d'assurance qualité, notamment la Certification ISO, ne garantissent pas toujours la qualité du produit et la performance du management des organisations.

Ces riches expériences des pays industrialisés dans l'adoption des systèmes d'assurance et de management de la Qualité sont importantes pour l'Afrique Occidentale Francophone qui a adopté récemment, le 17 septembre 2001, le « programme Qualité de l'UEMOA » qui vise l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans l'espace et l'harmonisation des activités d'accréditation, de certification, de l'assistance pour l'organisation des Prix nationaux et UEMOA de la Qualité. Les dirigeants et les managers ouest africains doivent considérer la certification ISO et les prix nationaux et UEMOA de la Qualité comme la concrétisation effective d'une démarche vers le MQT qui prône l'amélioration continue (Kanji 1998) et totale à tous les niveaux du système de la production et des processus du management de leurs organisations.

Annexe n°9. Des spécificités dans la pratique du « teamwork » au Burkina Faso et au Sénégal : la culture africaine au service de l'entreprise.

9.1 Une organisation spécifique de division du travail : féminisation et transmission familiale dans l'activité de l'industrie de la pêche au Sénégal

L'activité de la pêche est ancrée dans l'histoire humaine et culturelle du Sénégal où jadis existait une division du travail : d'habitude, les hommes pêchent les fruits de la mer et les femmes se préoccupent de leurs traitements. Cette division du travail dans le secteur de la pêche a un sens symbolique et culturel. Elle valorise la finesse de la femme sénégalaise par son exemption aux travaux de manutention généralement réservés aux hommes. Le responsable de qualité de l'entreprise 4_{Sen} explique combien il était surprenant pour lui de voir pour la première fois des femmes exercées des tâches de manutentions dans l'industrie de la pêche ghanéenne. Le fonctionnement des groupes des « cols blancs », à prédominance féminine, s'effectue donc selon cette logique de la division du travail dans l'industrie de la pêche au Sénégal. Chaque groupe de « cols blancs » supervisé par un « col bleu » femme/homme est composé d'un nombre variant de 20 à 70 personnes selon le produit traité et l'activité de l'entreprise (traitement ou transformation). Les entreprises de l'industrie de la pêche au Sénégal ont l'avantage de disposer d'une classe ouvrière culturellement et professionnellement expérimentée.

« Les femmes ouvrières de la plupart des industries de la pêche au Sénégal sont flexibles à 50% dans presque toutes les activités de transformation et de traitement, ce qui les permet de s'absenter, généralement pour des raisons familiales sans pour autant entraver le fonctionnement normal de l'organisation » (Le Directeur de la Production de l'entreprise 4_{Sen}, Sénégal 2004).

En effet, la plupart des « cols blanc » travaillent dans l'industrie de la pêche depuis leur jeune âge et ont été inspirés par leurs parents qui ont toujours travaillé dans le même secteur d'activité, dont les quais de pêche constituaient plus leurs maisons de vie.

« Il y a des journaliers qui accompagnaient leurs parents et donc travaillent dans l'entreprise depuis l'âge de 14 ans [...] Alors, avec le projet de fusion entreprises 3_{Sen}-4_{Sen}, les journaliers ont demandé à être actionnaires [...] Ils expriment un sentiment d'appartenance à l'entreprise [...] Par exemple, l'entreprise 3_{Sen} qui était encore une entreprise familiale traversait des problèmes de gestion en 1989. Sous la direction d'un sénégalais qui avait un style de gestion paternaliste et très proche de ses employés, ces derniers ont élu domicile à l'usine et ont accepté de travailler 24h/24 jusqu'au redressement de la société [...] L'histoire a fait une tôle au Sénégal » (Responsable Qualité de la l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal 2007).

9.2 La solidarité sociale au service de l'entreprise : cas burkinabé et sénégalais

• Au Sénégal : Les groupes de « cols blancs » et la « sauvegarde de la face »

L'organisation et le fonctionnement des équipes de travail des journaliers varient selon les entreprises visitées. Cependant, une caractéristique commune aux groupes de « cols blancs » dans toutes les entreprises étudiées est la présence remarquée souvent de familles entières¹⁷⁹ et la célébration courante de mariages entre les membres de ces dernières. Plusieurs responsables et employés interviewés ont relevés que presque tous les « cols blancs » et « cols bleus » sont des parents, des amis ou des connaissances.

« [...] Il existe souvent toute une famille dans les groupes des journaliers, c'est une forme de galaxie familiale. Toutefois, les journaliers ne veulent pas travailler dans le même groupe que les parents pour éviter la suspicion des autres [...] » (Chef de la production l'entreprise 3_{Sen}, Sénégal 2007).

Les liens familiaux et relationnels qui se tissent progressivement entre les « cols blancs » se solidarisent très vite en une « communauté entreprise » dans la culture industrielle de la pêche. Une telle organisation en groupes solidaires présente plusieurs avantages pour le fonctionnement et le

¹⁷⁹ Il est courant de rencontrer dans une usine, la présence de plusieurs membres d'une même famille (mère et/ou père, fils et/ou cousins et beau- fils et filles), des voisins et amis des quartiers, du même village ou région.

management de l'entreprise : la prévention et éradication des conflits interpersonnels et intergroupes, l'accroissement de la productivité et de la qualité des produits et services par les systèmes de motivations sociales de la « *sauvegarde de la face* » de la communauté qui est un moyen d'apprentissage et d'expression de la voix des employés dans l'entreprise. Par exemple, un succès ou un échec sera mis au compte de tel ou tel groupe, toute chose qui respectivement élèverait ou ternirait l'image et la dignité du groupe et de ses membres. Toutefois, une conséquence de la formation des groupes solidaires dans l'industrie de la pêche au Sénégal est la naissance dans la même entreprise de deux communautés qui n'ont pas forcément les mêmes motivations et objectifs : celle des équipes de journaliers qui est très attentive aux causes de ses membres et celle du management, plus axée sur les résultats et soucieuse de la performance économique de l'entreprise. Par conséquent, il a été remarqué que les « cols blancs » appuyés des 'cols bleus' défendent quotidiennement et vigoureusement les intérêts de leurs membres. Par exemple, l'investigation de terrain en 2004 dans l'usine de l'entreprise 4_{Sen} a été retardée à cause d'une protestation de « cols blancs » suivie d'une grève à l'issue d'une décision de la Direction Générale de réduire le nombre de journaliers et d'heures de travail en raison de la diminution de l'activité de production (suite à la rareté des matières premières). Il a fallu que les « cols bleus » et la Direction Générale de l'entreprise arrivent à une décision consensuelle qui tienne compte des préoccupations des « cols blancs » avant qu'après deux jours de grève les journaliers reprennent leurs activités quotidiennes. Ainsi, le directeur de la production de l'entreprise 4_{Sen} confie que les groupes de « cols blancs » ont très souvent un grand pouvoir de persuasion dans l'industrie de la pêche au Sénégal :

« Par exemple, au début nous avons proposé aux employés un système de rémunération individuelle et à la tâche. Pour un souci de solidarité et d'équité dans le travail et entre leurs membres, ces derniers ont refusé catégoriquement le principe de la rémunération à la tâche proposé par la Direction Générale [...] Actuellement, nous nous sommes résigné à appliquer la rémunération de type collectif et à l'heure » (Le Directeur de Production de l'entreprise 4_{Sen}, Sénégal 2004).

- **Au Burkina Faso : les Cercles de Qualité et le « *rakure* »**

Les activités des CQ qui sont un système de travail en équipe ont connu un certain succès au Burkina Faso : la performance économique et sociale des entreprises étudiées, l'amélioration des conditions de travail et de vie des employés.

« Les CQ permet de dépasser la gestion traditionnelle du personnel où la décision vient toujours de la hiérarchie et l'ouvrier exécute [...] L'activité des CQ permet à l'ouvrier de réfléchir et d'assurer lui-même sa sécurisation dans le travail [...] Les CQ permettent une autosatisfaction de réaliser très bien le travail demandé par le patron qui veut le résultat [...] Vraiment, les principes des CQ influencent votre vie à la maison et partout [...] Dans votre façon de ranger les choses, de communiquer avec les autres, de maintenir l'hygiène » (Responsable de l'électricité et de l'énergie de l'entreprise 3_{Bf}, Burkina Faso 2007)

« Si les répercussions des activités des CQ ne sont pas directement perceptibles dans l'entreprise, on observe des changements dans la vie sociale de leurs membres [...] Les CQ ont permis l'augmentation du pouvoir d'achat de membres par certains outils qu'ils utilisent et qui ont permis le progrès social [...] Nous avons remarqué que les membres des CQ se débrouillent et s'en sortent mieux que les employés non-actifs; car la plupart des membres de CQ ont créé des petites unités d'affaires, telles des boutiques, des huileries, des buvettes [...] En plus, le 'système des 5S' vous permet d'être ordonné [...] Nous avons également remarqué que les nouveaux postes à promouvoir sont facilement accessibles aux employés membres des CQ étant donné que ces derniers héritent une grande expertise [...] Enfin, je peux dire que les activités CQ permettent aux travailleurs de se réaliser et de se développer à travers les voyages d'études et la participation aux Journées Nationales de la Qualité » (Ex-chef d'équipe maintenance et membre du CQ de l'entreprise 3_{Bf}, Burkina Faso 2007).

« [...] Les thèmes traités par les CQ se terminent toujours par une évaluation tant qualitative que quantitative. De plus, la plupart des solutions débouche sur la baisse de la pénibilité du travail des

ouvriers » (Directeur des Ressources Humaines et coordonnateur CQ de l'entreprise 1_{Bf}, Burkina Faso 2007).

Selon plusieurs membres de CQ interviewés, le succès de leurs activités est entre autres soutenu par des valeurs de la tradition culturelle africaine : « *les alliances et parentés à plaisanterie* » couramment appelé dans la langue dominante burkinabé moré « *rakure* » ou « *dakure* »¹⁸⁰. « *L'alliance et la parenté à plaisanterie* » représentent plusieurs valeurs. Elles sont paix, entraide, solidarité interethnique et interpersonnelle, histoire, moyen thérapeutique » (Sissao 2002, 11). « *Machine à fabriquer des solidarités* », le « *rakure* » est une tradition culturelle spécifiquement partagée par les Africains de l'Ouest, « *en mesure de fraterniser et de dédramatiser des situations qui, ailleurs, conduiraient à des conflits ouverts* » ; le « *rakure* » est donc « *une véritable école de rhétorique dans laquelle l'individu apprend l'art de parler et de se défendre, sans toutefois se laisser à des gestes violents qui l'excluraient automatiquement de la communauté* » (Jacques Chevrier¹⁸¹). Suite à l'expérience des CQ, nous nous accordons avec Sissao (2002) et d'autres auteurs qu'il résume que le système « d'alliances et de parentés à plaisanterie » doit être promu en Afrique Occidentale comme un concept de management, notamment des ressources humaines (harmonie et cohésion sociale du groupe, prévention et résolution de conflits ethniques, politiques et organisationnels).

9.3 Une responsabilité individuelle favorisant une responsabilité collective: cas de l'entreprise 3_{Sen}

La stratégie du management des « cols blancs » adoptée par la Direction industrielle et de production de l'entreprise 3_{Sen} doit être, à notre avis, un exemple à suivre par les autres entreprises de l'industrie de la pêche du Sénégal. Conscient de l'analphabétisme de la majorité des « cols blancs », du niveau d'éducation relativement faible des « cols bleus » et de la force de persuasion culturelle de ces derniers, le Directeur Industriel et de la Production de l'entreprise 3_{Sen} a décidé d'appliquer une stratégie adaptée au contexte sénégalais. Elle consiste à combiner la nouvelle culture d'entreprise (adoption du système HACCP) à la culture nationale par une responsabilisation individuelle à 100% des « cols bleus ». Cette responsabilisation individuelle et totale des « cols bleus » s'étendait du recrutement des « cols blancs » à la qualité du produit final. Cette stratégie a eu pour implication directe une confiance et une coopération accrue entre d'une part, les managers et leurs employés exécutifs qui sont les « *plus values effectives de l'entreprise* » (Wilson et al. 1995, 7) et d'autre part, entre les « cols bleus » et leurs « cols blancs » qui éprouvent une certaine adhésion à la culture de management de qualité dans l'entreprise. Selon le Directeur Industriel et de la Production de l'entreprise 3_{Sen}, la responsabilisation des « cols bleus » a eu des répercussions importantes sur la qualité du système de production et du management des ressources humaines : motivation des employés, amélioration de la communication entre la direction et les besoins des « cols blancs », réduction des conflits liés au recrutement et au problème d'hygiène. Les « cols bleus » recrutent des « cols blancs » qu'ils connaissent bien (au nom de l'amitié et de la parenté), auxquels ils font confiance et qui se sentent moralement et culturellement obligés de se donner entièrement au travail pour « *sauver l'image et la face* » de la famille et de la communauté, par des efforts de résultats satisfaisants. Les objectifs qui sont assignés aux groupes d'employés ne sont plus uniquement du ressort de la responsabilité formelle et individuelle des « cols bleus », mais ils se transforment en une responsabilité collective impliquant implicitement les « cols blancs » et favorisée essentiellement par les liens relationnels et de solidarité.

Source : Par les soins de l'auteur, résultats de l'étude empirique au Sénégal et au Burkina Faso (2004- 2007).

¹⁸⁰ Sissao (2002, 40) parle « *d'alliance à plaisanterie* » lorsqu'il existe un lien (alliance) entre deux groupes, deux villages, deux quartiers ou deux régions, deux ethnies, par le biais des ancêtres qui ont scellé un pacte sacré basé sur les relations amicales régies par les codes de la plaisanterie, assorties des liens de non-agression, d'assistance mutuelle, de respect et de solidarité » et on parle de « *la parenté à plaisanterie* » lorsqu'il existe un lien de consanguinité contracté par le mariage entre deux groupes ou deux familles, à l'intérieur de la famille ». « *L'alliance et la parenté à plaisanterie* » est un fait de langage qui varie d'une ethnie à une autre (au Burkina, on a « *rakure* » ou « *dakure* » en mooré, « *sanankuya* » en dioula, « *dihiragu* » ou « *dendiragu* » en ffuldè ou peulh, « *moal* » en lobi, ect.) et d'une société à une autre (« *gamu* » en wolof du Sénégal, « *sanankuya* » en dioula du Mali).

¹⁸¹ Dans Sissao (2002, 8).

Annexe n°10. Etude empirique au Burkina Faso et au Sénégal : le profil des managers interviewés entre 2003-2007

Annexe 10.1 Fonctions et nombre des managers interviewés dans le cadre de l'étude pilote en début 2003 au Burkina Faso

Pays/ Localités	Typologie des entreprises		Fonctions des managers interviewés	Total
OUAGA	Alimentaire	Cuirs et textile		
	Entreprise 4 _{Bf}	-	- Directrice Générale - Responsable de la qualité - Responsable commercial	03
	Entreprise 5 _{Bf}	-	- Directrice Générale	01
	Entreprise 6 _{Bf}		- Directeur Général - Directeur technique et de la production	02
	-	Entreprise 12 _{Bf}	- Directeur Général - Directeur des Affaires Administratives et financières - Directeur technique et de la production	03
BOBO	Entreprise 7 _{Bf}	-	- Directeur Général - Directeur technique et de la production - Directrice commerciale	03
	Entreprise 8 _{Bf}	-	- Directeur Général - Directrice des ressources humaines - Directeur technique - Chef de la production et responsable de la qualité	04
	Entreprise 9 _{Bf}	-	- Directeur des Affaires Administratives et financières - Directeur technique et de la production, responsable de la qualité	02
	Entreprise 10 _{Bf}	-	- Responsable des Affaires Administratives et financières, responsable du personnel - Chef de la commercialisation - Chef de la production	03
	Entreprise 11 _{Bf}	-	- Directeur Général Adjoint - Directeur de la production	02
	-	Entreprise 3 _{Bf}	- Directeur des Ressources Humaines	01
	-	Entreprise 13 _{Bf}	- Directeur Général Adjoint - Chef de la production, responsable de la qualité - Chef commercial et marketing	03
	Total			27

Source : L'étude pilote au Burkina Faso en 2003 : Entretiens directifs.

Annexe 10.2 Répartition statistique de l'encadrement interviewé dans le cadre des entretiens semi- structurés directifs, par fonction et par pays : 2003-2004

Fonctions Occupées*	Burkina Faso	Sénégal	Total
Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Adjoints	8	1	9
Directeurs Marketing et commerciale, Vente	2	3	5
Directeurs Industriel, production, Logistique & qualité	4	1	5
Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et Personnel	3	-	3
Managers Moyens, fonctions rattachées aux Directions	12	8	20
Total	30	12	42

*Dans certaines sociétés étrangères, la fonction Directeur Général est assimilable à celle de Directeur Général Adjoint.

Source : Entretiens semi- structurés et directifs au Burkina Faso et au Sénégal : 2003-2004 (Annexe n°13)

Annexe 10.3 Les managers interviewés selon leurs fonctions dans le cadre des études de cas en 2004, 2006 et 2007

Pays/Localité	Entreprises étudiées	Fonctions des managers interviewés	
SENEGAL	////	2004	2007
	Entreprise3 _{Sen}	- Directeur industriel et de la production - Chef de la production - Responsable Assurance Qualité	- Chef Adjoint de la production - Directeur Général - Directeur des Affaires Administratives et Financières - Directeur Commercial - Journalière permanente et machiniste
	Entreprise1 _{Sen}	- Directeur Général Adjoint - Directrice de la Qualité - Chef de la Production	X X - Directeur Commercial - Chef du Personnel - Journalière permanente et chef équipe Pélage
	Entreprise2 _{Sen}	- Responsable commercial - Responsable de la qualité - Responsable de la production	X X X Responsable de la comptabilité - Responsable des Ressources Humaines - Journalière permanente et chef équipe Pesage
	Entreprise4 _{Sen} *	- Directrice Générale Adjointe - Directeur de la Production - Responsable Assurance Qualité	- - -
BURKINA FASO		2006	2007
	Entreprise 1 _{Bf}	- Directeur des ressources humaines et coordonnateur des CQ	X - Responsable de fabrication des produits de l'entreprise - Directeur Commercial et Marketing
	Entreprise 3 _{Bf}	- Chef d'équipe maintenance usine	-
	Entreprise 3 _{Bf}	-	- Responsable de l'électricité et de l'énergie - Employé mécanicien
	Entreprise 2 _{Bf}	- Directeur de la production et de l'Exploitation et - Coordinateur des CQ - Chef du département production	-
Total			32

(-) Pas de personnes interviewées sur la période considérée ; (X) Personnes Interviewées pour la seconde fois dans chaque pays ; (*) Pas de données car la société était momentanément en arrêt depuis 2006.

Source : Etudes des cas au Burkina Faso et au Sénégal (2004-2007)

Annexe 10.4 Le profil des personnes ressources interviewées à l'informel : 2004-2009

Structures concernées	Fonctions des interviewés	Total
1. ABMAQ (Burkina)	- Monsieur Bayili J., Secrétaire Permanent de l'ABMAQ	01
2. BCPH/DITP (Sénégal)	- Docteur Goudiabi M., Responsable de la réglementation de la pêche à la DPM - Monsieur Diatta J., Chef de service de la DITP - Monsieur Ndiagne W., Chef de service à la BCPH - Responsable de la statistique de la DITP - Responsable du contentieux et de la législation DITP	05
3. Institut de Normalisation du Sénégal (INS)	- Directrice - Responsable de la documentation et des statistiques	02
4. Les managers de 1 ^{ère} génération du Burkina	- Barro G., PDG du groupe SOBA dont de l'entreprise10 _{Bf} et Président de conseil d'Administration de plusieurs autres entreprises du Burkina - Kanazoé O., PDG du groupe OK, Président de la Chambre de commerce du Burkina et mentor de la confession musulmane du pays	02
5. Entreprise5 _{Sen}	- Responsable des Affaires Administratives et financières - Directeur Général Adjoint - Directeur des Ressources Humaines	03
6. Entreprise1 _{Sen}	- Directeur Général Adjoint	01
7. Entreprise 1 _{Esen}	- Directeur Général	01
8. Sa majesté Larlé Naaba du Burkina Faso	Ministre de la culture et porte parole du Mogho Naaba du Burkina	01
8. Mairie de Bobo Dioulasso	- Monsieur Koussoubé B. C., ancien cadre supérieur de trois importantes entreprises burkinabé (Entreprise2 _{Bf} , entreprise3 _{Bf} , Entreprise10 _{Bf}), ex-maire de la ville de Bobo-Dioulasso et député à l'Assemblée Nationale du Burkina Faso.	01
Total		17

Source : Interviews informels au Burkina Faso et au Sénégal : 2004-2009

Annexe n°11. Une quasi-absence des études empiriques sur l'adoption du Management de la Qualité Totale en Afrique Occidentale, notamment au Burkina Faso et au Sénégal

	Auteurs	Thèmes de recherche
Mémoires d'études Des étudiants Néerlandaises au Burkina Faso entre 1997- 2005 ¹⁸²		
1.	Bianca Kamps (1997)	Middle Management In Burkina
2.	Lucy Kuis (1997)	Leadership Styles In Burkinabe Companies
3.	Reinout B. Brons (1998)	Leadership In Layers, An Orienting Study
4.	Aart Jan Zwartscholten (1999)	Speaking Of African Management
5.	Patrick De Lange (1999)	L'Habitus Du Directeur Burkinabé
6.	Elona Pouels (2000)	Management Of Meaning
7.	Claudine Koers (2000)	The Professional in Burkina Faso in Cultural perspective
8.	Henriette S. Scheele (2000)	
9.	Tessa Van De wiel (2002)	Talking Burkina Faso
8.	Sharon Becker (2004)	Cooperation In Burkinabe Management Team
9.	Elly Lont (2004)	Quality Management in Burkina Faso
10.	Erik Cawemier (2005)	The Use of TQM in Burkina Faso
Autres études empiriques sur le Management de la qualité au Burkina Faso et au Sénégal		
11.	Simen, S.F. (2003)	Dynamique des Processus de Changements Organisationnels Induits par l'Adoption du Système d'Assurance Qualité dans les Industries de la Pêche Fortement Exportatrices au Sénégal
12.	Sawadogo, T. (1993)	Les transferts de méthodes de gestion : Mise en place des Cercles de Qualité dans les entreprises industrielles au Burkina Faso

Source : Par les soins de l'auteur.

¹⁸² Attestation de la pauvreté de la littérature sur le management en Afrique (confère Annexe 1) et particulièrement au Burkina Faso où la situation est plus criarde. Le programme de coopération entre l'Université de Groningen (Pays Bas) et celle de Ouagadougou (Burkina Faso) visait donc d'une part, à explorer le terrain burkinabé et d'autre part, à partager les expériences africaines en matières de management comparé et interculturel. A cet effet, confère document de la coopération, Thiombiano T. & Van Andel J. (2006), Bilan et Perspectives de la Coopération Scientifique Burkina Faso-Pays Bas.

Annexe n°12. Validation des résultats de l'étude de cas au Burkina Faso pendant un « One-Day-Meeting »

***Compte Rendu de la Rencontre tripartite : ABMAQ, GRIPS et Coordonateurs
CQ des entreprises burkinabé***

• **Justification et Objectifs de la Rencontre**

La rencontre s'insère dans une problématique globale d'une étude de l'Unité de Recherche sur le « Développement Economique et Aide » (Development Forum) de l'Université Nationale des Etudes Politiques (GRIPS) de Tokyo (Japon), assurée en Afrique de l'Ouest et au Burkina Faso par Mme Sayoko UESU, Chercheuse Associée.

Cette étude part du constat que les organisations internationales au développement, notamment la Banque Mondiale, se sont pendant plusieurs années investis auprès des pays africains dans l'assainissement de leur environnement macroéconomique, à la recherche d'une croissance de leurs économies nationales (par exemples, avec des outils de la Banque Mondiale comme le Programme d'Ajustement Structurel et « Investment Climate Assessment, Doing Business »). Bien que ces outils aient contribué quelque part à l'amélioration générale des indicateurs macroéconomiques dans certains pays africains, les expériences des pays d'Asie (Japon, Corée du sud, Taiwan, Chine) établissent clairement leurs limites pour une politique de croissance économique durable. La politique industrielle, qui restait encore récemment un tabou sous le paradigme néo-libéral, attire de plus en plus un intérêt particulier comme un facteur clé au développement industriel et économique. Dans un tel contexte, l'Unité de Recherche sur le « Développement Economique et Aide », active depuis 2002, mène depuis lors des études sur le développement industriel principalement en Asie. Depuis quelques années, ce centre de recherche s'est progressivement engagée, conjointement avec la JICA, dans des dialogues intellectuels sur le développement industriel avec les pays Africains (essentiellement Ethiopie, Ouganda, Zambie) qui ont démontré beaucoup d'intérêts à assimiler les expériences de l'Asie en matière de management et de stratégie de développement économique.

L'appui de l'Unité de Recherche sur le « Développement Economique et Aide » consiste à analyser la diversité et la complémentarité entre plusieurs concepts et outils pour le développement¹⁸³. Pour l'année 2009, l'aide porte sur l'exécution d'un projet de recherche (financé par la JICA) portant sur les stratégies et outils pour le développement industriel, en mettant l'accent sur l'approche Japonaise. Contrairement à l'approche néo-libérale, la présente recherche est fondée sur le pragmatisme et les économies réels (real economy), la cumulativité (incrementalism)¹⁸⁴. Une autre caractéristique de l'étude en vue est qu'elle accorde un rôle plus progressif à l'Etat (gouvernement) dans le processus du développement industriel et économique. Toutefois, il faut retenir que les approches néo-libérale et pragmatique sont complémentaires et nécessaire pour promouvoir le développement industriel de façon soutenue, par le renforcement des capacités des secteurs publics et privés.

Entre autres objectifs globaux de la présente étude de l'Unité de Recherche sur le « Développement Economique et Aide », celui qui porte sur le Burkina Faso et objet de la rencontre tripartite est de : *« Analyser les expériences des assistances japonaises au Burkina Faso et en Afrique, qui pourraient contribuer à approfondir les connaissances (la validité ainsi que les défis) de l'approche Japonaise pour le développement industriel »* (selon les TDR de Mme Sayoko UESU).

¹⁸³ Nous avons collaboré avec le DfID et l'ODI (Royaume Uni) pour la publication « Diversity and Complementarity in Development Aid : East Asian lessons for African Growth ». <http://www.grips.ac.jp/forum-e/D&CinDA.htm>

¹⁸⁴ Notre publication récente est sur l'introduction d'un outil de TQM Japonais (Kaizen) en Afrique. http://www.grips.ac.jp/forum/pdf09/Introducing_KAIZEN_in_Africa.pdf

Au niveau du Burkina Faso, l'accent est mis sur l'expérience de l'introduction des CQ/ MQT au Burkina Faso depuis les années 90 (1989 -), qui a été adopté comme un projet complémentaire au PAS et introduit par un officiel japonais (Mr Hiroaki Suzuki). Cet expert japonais était convaincu que le PAS devrait s'accompagner d'une autre mesure visant à renforcer la compétitivité des entreprises locales. Le présent projet vise finalement à mettre en lumière, cette expérience singulière de l'introduction des CQ/MQT à la japonaise au Burkina Faso, qui est méconnu hors du contexte ouest africain.

- **Méthodologie**

Plusieurs personnes physiques et morales impliquées dans des programmes de management et de contrôle de Qualité (CQ, MQT, Certification ISO) ont été touchées par l'étude au Burkina Faso: (1) organisations publiques/privées ; ABMAQ, ONAC, MEBF (2) Entreprises publiques/privées évoluant dans divers secteurs d'activités ; FASOPLAST, CNSS, SAP, SOFITEX, SODEPAL, UCOBAM, SN-SOSSUCO, BACB/ECOBANK, ONATEL, SONABEL, Direction Générale des Impôts, OST, WINNER Industrie, Groupement d'Intérêts économique-GIE NAFA (3) Bailleurs de fonds ; Banque Mondiale, ONUDI, Commission Européenne, JICA (4) Chercheur : Honorine ILLA de l'Université de Ouagadougou. Honorine ILLA a été identifiée à travers ses publications scientifiques sur le transfert des concepts de management (CQ, HACCP, MQT) dans un contexte africain, notamment au Burkina Faso et au Sénégal.

Pour la rencontre tripartite, les contributions ci-dessous des différents participants (confère liste de présence ci-dessus) venant de tous les secteurs de l'activité économique (public, privé, service, industrie, commerce) viennent confirmer la représentativité de l'échantillon théorique de notre recherche et la validité des résultats de notre étude de cas au Burkina Faso (confère chapitre 7 et 8) : SN-SOSSOCO, SAP et SOFITEX. Les conclusions et recommandations de cette rencontre confirment également la pertinence et l'actualité de notre thème de recherche de Thèse.

- **Etat des Contributions de l'adoption des CQ dans les entreprises burkinabé : points de vue des participants à la rencontre**

- l'adoption des CQ au Burkina Faso a connu un certain nombre de contraintes socioculturelles (analphabétisme des employés, difficulté de traduire certains concepts), mais cette démarche a permis aux différentes entreprises de résoudre plusieurs problèmes organisationnels et d'atteindre des résultats appréciables selon l'entreprise (expression du sentiment d'appartenance, prise de conscience des employés de l'utilité de leur travail, plusieurs résultats économiques);
- la notion de volontariat est difficilement concevable par les individus ;
- le désengagement des directeurs généraux (DG) reste le plus grand blocage au développement des CQ dans les entreprises. Les entreprises dans lesquelles les DG sont engagés, sont actuellement des cas exemplaires de succès de la démarche (SAP, CNSS);
- la mobilité aussi bien des cadres que des agents, entraîne une discontinuité dans la pratique de la démarche CQ dans les entreprises : elle varie entre six (06) à dix huit (18) mois ;
- un problème de leadership : les conflits de compétences font parfois échouer les projets de CQ, car les coordonnateurs et les autres membres des CQ entretiennent souvent des relations difficiles avec leurs hiérarchies qui croient perdre leur autorité ;
- il n'existe pas encore de schéma de motivation des membres des CQ bien structuré et formalisé dans les entreprises ;
- absence en Afrique d'une 'culture d'appartenance à l'entreprise à la japonaise' ;
- problèmes de financement de l'adoption du MQT (CQ, ISO, HACCP) aussi bien dans les entreprises publiques que privées : coûts élevés des investissements (infrastructures, formation, évaluation) et l'inadaptation de l'ISO en raison de sa lourdeur administrative.

• **Recommandations :**

- dans un contexte de mondialisation, les différents concepts de management de la qualité sont encore pertinents. Toutefois, de part l'historique des CQ, Madame Sayoko Uesu recommande l'utilisation du concept plus moderne de MQT (« kaizen ») ;
- formuler une politique nationale pour la qualité qui touche tous les niveaux de l'Etat : une stratégie d'introduction du MQT en cascade qui va des organes les plus centralisés aux moins décentralisés de l'Etat, puis dans les entreprises.



Concertation dans le cadre de la recherche sur le TQM au Burkina-F

Date : 26/11/09

LISTE DE PRESENCE

N°	NOM & PRENOMS	ENTREPRISE	CONTACT	E-MAIL	EMA
1	SANOU Martine	BACB-ECOBANK	70 26 16 21	mar.sanou@yahoo.fr	
2	SANOU Oumarou	DGSE / MEF	78 64 01 11	oumarou.sanou@finances.gov.bf	
3	TIMORE HADJOU	WINNER INDUSTRIE	70 44 30 13	timore.hadjou@yahoo.fr	
4	SISSAO Theophile	DGHS / Mini Santé	70-27-13-60	sisso.theophile@yahoo.fr	
5	KAFANDO Marius	ONATEL-SA	70 20 11 65	marius.kafando@onatel.bf	
6	Quedraogo YASSIA	UCOBAM	70 93 88 64	yassia.queuedraogo@yahoo.fr	
7	SOME Faustin	DGI	70 75 72 52	some.faustin@yahoo.fr	
8	BASSET JOSEPHINE	SONABEL	70 24 94 99	joephine.basset@sonabel.bf	
9	SOUKAMIA Houssa	ABMAQ	70 23 57 19	msoukamia@yahoo.fr	

10	Grankamby Moli	-	76 60 63 68	maankamby@hotmail.fr	
11	IL Wady Adama Fayna	OST / clinique	70-23-67-06		
12	Sawadogo Jean-Marie	CNSS	70-24-43-39	sawadogo.jm@yahoo.fr	
13	SENOU Kadari	GIE NAFFA	50 38 74 18 70 25 75 84	giena@fao.net.bf s.kadari@live.fr	
14	OUOBA K. Bernard	OTN / RS2	50.30.86.07 70.13.10.04	ouoba@yahoo.fr	
15	HORII Satoko	JICA BF	76 69 06 55	Horii.Satoko@jica.go.jp	
16	OUEDRAOGO Ousmane	SP / ABMAQ	50 31 63 40 70 27 13 31	wedouste@yahoo.fr	
17	BACIHI B. Ibrah	Vice président ABMAQ	50 31 63 13 70 21 03 99	ibrahim.bacih@yahoo.fr	
18	SIA Pierre	Commissaire	76 50 56 82	pierresia@yahoo.fr	
19	Sayoko UESU	GRIPS		s-uesu@grips.ac.jp	
20	ILLA HORMINE	Université de Ouagadougou	70 26 01 19	illahormine@yahoo.fr	

Annexe n°13. Les interviews semi-structurés directif réalisés au Burkina Faso et au Sénégal en 2003 et 2004 : quelques résultats importants (fréquences)

		pays			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Burkina faso	30	71,4	71,4	71,4
	Sénégal	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		nom de la structure			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	AMERGER/VIERASA	2	4,8	4,8	4,8
	citec	5	11,9	11,9	16,7
	cobu	1	2,4	2,4	19,0
	filisa	4	9,5	9,5	28,6
	jossira	3	7,1	7,1	35,7
	nomde	1	2,4	2,4	38,1
	Pêcherie frigorifique	2	4,8	4,8	42,9
	savana	4	9,5	9,5	52,4
	sbmic	2	4,8	4,8	57,1
	sénégal pêche	3	7,1	7,1	64,3
	sina	1	2,4	2,4	66,7
	sina ali	1	2,4	2,4	69,0
	SNCD	2	4,8	4,8	73,8
	sodepal	2	4,8	4,8	78,6
	sofib	2	4,8	4,8	83,3
	sofitex	1	2,4	2,4	85,7
	SONACOS	3	7,1	7,1	92,9
	soissuco	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		type d'entreprise			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entreprise agroalimentaire	35	83,3	83,3	83,3
	entreprise manufacturière	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		âge			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 35 ans	12	28,6	28,6	28,6
	35 à 40 ans	7	16,7	16,7	45,2
	40 à 45 ans	10	23,8	23,8	69,0
	45 à 50 ans	5	11,9	11,9	81,0
	plus de 50 ans	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		sexe			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	36	85,7	85,7	85,7
	féminin	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		religion			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	catholique	14	33,3	33,3	33,3
	musulman	27	64,3	64,3	97,6
	autres	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		situation matrimoniale			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	marié	32	76,2	76,2	76,2
	célibataire	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		fonction occupée actuellement			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DG	6	14,3	14,3	14,3
	DGA	3	7,1	7,1	21,4
	D.marketing	5	11,9	11,9	33,3
	D. production	5	11,9	11,9	45,2
	DRH	3	7,1	7,1	52,4
	autre	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

anciennrté dans la fonction actuelle

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 2 ans	12	28,6	28,6	28,6
	2-5 ans	10	23,8	23,8	52,4
	au moins 5ans	2	4,8	4,8	57,1
	5-10 ans	6	14,3	14,3	71,4
	au mois 10 ans	1	2,4	2,4	73,8
	+ 10 ans	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

anciennrté dans l'entreprise actuelle

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 2 ans	9	21,4	21,4	21,4
	2-5 ans	10	23,8	23,8	45,2
	au moins 5ans	1	2,4	2,4	47,6
	5-10 ans	9	21,4	21,4	69,0
	+ 10 ans	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

déjà occupés d'autres fonctions dans l'entreprise actuelle

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	14	33,3	34,1	34,1
	non	27	64,3	65,9	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

niveau d'étude

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BEPC	1	2,4	2,4	2,4
	Bac	2	4,8	4,8	7,1
	autre niveau Secondaire	3	7,1	7,1	14,3
	DEUG	2	4,8	4,8	19,0
	Licence	3	7,1	7,1	26,2
	Maîtrise	11	26,2	26,2	52,4
	DEA/DESS	6	14,3	14,3	66,7
	Doctorat	5	11,9	11,9	78,6
	autres niveau supérieur	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

formation1 reçues

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	enseignement général	16	38,1	38,1	38,1
	institut/ecole polytechniques	16	38,1	38,1	76,2
	grande école de commerce	1	2,4	2,4	78,6
	université	7	16,7	16,7	95,2
	cours normal	1	2,4	2,4	97,6
	autres	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

conciliation valeurs culturelles et principe de gestion

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	35	83,3	83,3	83,3
	non	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

environnement éco. et politique favorable?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	20	47,6	48,8	48,8
	non	21	50,0	51,2	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

intégration régionale offre opportunité à votre entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	27	64,3	67,5	67,5
	non	13	31,0	32,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,8		
Total		42	100,0		

connaissance du MQT

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	26	61,9	61,9	61,9
	non	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

existence de politique de qualité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	39	92,9	92,9	92,9
	non	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

politique de qualité intégré dans le plan

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	38	90,5	92,7	92,7
	non	3	7,1	7,3	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

aidés par l'ABMAQ/ASN dans la promotion de qualité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	9	21,4	23,1	23,1
	non	30	71,4	76,9	100,0
	Total	39	92,9	100,0	
Manquante	Système manquant	3	7,1		
Total		42	100,0		

ABMAQ/ASNa été d'un grand apport dans le dev de votre entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	5	11,9	38,5	38,5
	non	8	19,0	61,5	100,0
	Total	13	31,0	100,0	
Manquante	Système manquant	29	69,0		
Total		42	100,0		

certificat d'assurance de la qualité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	19	45,2	47,5	47,5
	non	21	50,0	52,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,8		
Total		42	100,0		

existence de culture de qualité propre à votre entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	27	64,3	73,0	73,0
	non	10	23,8	27,0	100,0
	Total	37	88,1	100,0	
Manquante	Système manquant	5	11,9		
Total		42	100,0		

changement majeur de votre travail ces dernière années

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	22	52,4	53,7	53,7
	non	19	45,2	46,3	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

subordonnés impliqués dans vos prise de décisin

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	27	64,3	90,0	90,0
	non	3	7,1	10,0	100,0
	Total	30	71,4	100,0	
Manquante	Système manquant	12	28,6		
Total		42	100,0		

salaire satisfaisant et évolutif

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	28,6	38,7	38,7
	non	19	45,2	61,3	100,0
	Total	31	73,8	100,0	
Manquante	Système manquant	11	26,2		
Total		42	100,0		

Que pensez vous du style de direction de votre sup. hiérarchique

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	autoritaire	6	14, 3	19, 4	19, 4
	consultatif	17	40, 5	54, 8	74, 2
	démocratique	6	14, 3	19, 4	93, 5
	consultatif+démocratique	2	4, 8	6, 5	100, 0
	Total	31	73, 8	100, 0	
Manquante	Système manquant	11	26,2		
Total		42	100,0		

direction ou département organisé

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	32	76,2	76,2	76,2
	non	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

existence d'un système de coopération entre membres de direction

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	37	88,1	90,2	90,2
	non	4	9,5	9,8	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

coopération exprimée dans la communauté africaine se ressent dans votre entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	38	90,5	92,7	92,7
	non	3	7,1	7,3	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

produit répond aux besoin de votre clientèle?

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	41	97,6	100,0	100,0
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

connaissance du management de la connaissance

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	4	9,5	10,0	10,0
	non	36	85,7	90,0	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,8		
Total		42	100,0		

connaissance du JAT

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	23,8	24,4	24,4
	non	31	73,8	75,6	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

connaissance du MBO

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	14	33,3	34,1	34,1
	non	27	64,3	65,9	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

connaissance alliance stratégique

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	9	21,4	22,0	22,0
	non	32	76,2	78,0	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,4		
Total		42	100,0		

connaissance planification stratégique

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	14	33,3	35,0	35,0
	non	26	61,9	65,0	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,8		
Total		42	100,0		

peut-on parler d'un style de management africain

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	26	61,9	70,3	70,3
	non	11	26,2	29,7	100,0
	Total	37	88,1	100,0	
Manquante	Système manquant	5	11,9		
Total		42	100,0		

Annexe n°14. Codification des entreprises étudiées au Burkina Faso et au Sénégal

Codification des entreprises étudiées	Libellés
BURKINA FASO	
1 _{Bf}	Entreprise 1 étudiée au Burkina Faso
2 _{Bf}	Entreprise 2 étudiée au Burkina Faso
3 _{Bf}	Entreprise 3 étudiée au Burkina Faso
4 _{Bf}	Entreprise 4 étudiée au Burkina Faso
5 _{Bf}	Entreprise 5 étudiée au Burkina Faso
6 _{Bf}	Entreprise 6 étudiée au Burkina Faso
7 _{Bf}	Entreprise 7 étudiée au Burkina Faso
8 _{Bf}	Entreprise 8 étudiée au Burkina Faso
9 _{Bf}	Entreprise 9 étudiée au Burkina Faso
10 _{Bf}	Entreprise 10 étudiée au Burkina Faso
11 _{Bf}	Entreprise 11 étudiée au Burkina Faso
12 _{Bf}	Entreprise 12 étudiée au Burkina Faso
13 _{Bf}	Entreprise 13 étudiée au Burkina Faso
SENEGAL	
1 _{Sen}	Entreprise 1 étudiée au Sénégal
2 _{Sen}	Entreprise 2 étudiée au Sénégal
3 _{Sen}	Entreprise 3 étudiée au Sénégal
4 _{Sen}	Entreprise 4 étudiée au Sénégal
5 _{Sen}	Entreprise 5 étudiée au Sénégal

Annexe n°15. Codification des entreprises non étudiées au Burkina Faso et au Sénégal, mais citées dans la thèse

Codification des entreprises non étudiées	Libellés
1 _{Ebf}	Entreprise 1 non étudié au Burkina Faso
2 _{Ebf}	Entreprise 2 non étudié au Burkina Faso
3 _{Ebf}	Entreprise 3 non étudié au Burkina Faso
4 _{Ebf}	Entreprise 4 non étudié au Burkina Faso
5 _{Ebf}	Entreprise 5 non étudié au Burkina Faso
6 _{Ebf}	Entreprise 6 non étudié au Burkina Faso
7 _{Ebf}	Entreprise 7 non étudié au Burkina Faso
8 _{Ebf}	Entreprise 9 non étudié au Burkina Faso
9 _{Ebf}	Entreprise 10 non étudié au Burkina Faso
1 _{Esen}	Entreprise 1 non étudiée au Sénégal

Samenvatting

ONTWERP VOOR EEN AFRIKAANS MANAGEMENT SYSTEEM

De inhoud van dit proefschrift bestaat uit 9 hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bevat een beschrijving van de problematiek van het Afrikaanse management, de specifieke onderzoeksvragen en de methode van empirisch onderzoek. In de daaropvolgende 8 hoofdstukken worden de specifieke onderzoeksvragen behandeld. Hoofdstuk 9 bevat in algemene zin de conclusies en aanbevelingen zowel in theoretisch als praktische zin. Hoofdstuk 1 gaat in op de problematiek van Afrikaanse management praktijken die in het licht van groeiende internationale concurrentie en toenemende globalisering onder druk staan. Dit onderzoek richt zich daarom op de noodzaak om het management van Afrikaanse ondernemingen opnieuw te doordenken. De zwakke prestaties van economische organisaties in Afrika is een oud vraagstuk, maar is sterk op de voorgrond getreden door de groeiende aandacht voor het kwaliteitsdenken als weg om het management verbeteren en een grotere concurrentie slagkracht te realiseren. Deze ontwikkeling ligt ten grondslag aan de centrale vraagstelling van dit onderzoek: hoe manifesteert zich de nieuwe managementstijl in Afrikaanse ondernemingen, in het bijzonder in Burkina Faso en Senegal, na de adoptie en toepassing van Total Quality Management (TQM).

Onderzoek naar de prestatiegerichtheid van economische organisaties heeft zich jaar en dag gericht op analyses van leiderschaps- en managementstijlen. Onze historische analyse (hoofdstuk twee) toont aan dat er een veelvoud aan en diversiteit in benaderingen van leiderschap en management is ontwikkeld: universele theorieën die zich tot de jaren 1960 richtten op algemene kenmerken en stijlen van leiders; theorieën die vanaf de jaren 1970 meer contingente factoren in beschouwing namen; tot theorieën die aan het eind van de jaren 1980 over het nieuwe leiderschap schreven die de context van de ondernemings- en nationale culturen mee in beschouwing namen. Hoewel de theorieën die contingente factoren mee in beschouwing namen oplossingen aandroegen voor de zwaktes in de universele theorieën over management stijlen, waren ook deze benaderingen niet in staat om de context en externe factoren van ondernemingen voldoende in beschouwing te nemen. Met de doorbraak van het Japanse mirakel aan het eind van de jaren 1980 ontstond er een breuk in het onderzoek naar managementstijlen die niet bleven op universele theorieën. Deze breuk werd vooral versterkt door de groeiende twijfel over de vermeende convergentie van management stijlen die men binnen universele analyses meende te kunnen constateren. De Japanse cultuur bleek een geaardheid te hebben die in het westerse management denken aanvankelijk niet bleek te plaatsen.

Deze historische analyse toont aan dat er nog steeds geen adequaat analyse kader is dat voldoende aangepast is om de managementstijl in moderne Afrikaanse ondernemingen te onderzoeken. Daarom richt hoofdstuk drie zich op een analyse van organisatie praktijken in het Westen en het Oosten om juist de culturele diversiteit in het management aan de orde te kunnen stellen. Afhankelijk van deze spatiale context blijken er verschillen te bestaan tussen de theorie en de praktijk van het management.

In hoofdstuk vier wordt daarom de spatiale analyse van managementstijlen voortgezet en uitgebreid naar de Afrikaanse context. Hier wordt aangetoond dat “de shock van management modellen” (Mutabazi 2007) ten dele de zwakke prestaties van Afrikaanse ondernemingen en Afrikaanse economieën bloot legt. Geslaagde experiment in Japan en later in zuid oost Azië alsmede de impact van de internationale economische crisis hebben praktijkmensen en academici ertoe gebracht te TQM in brede zin te omarmen. In een later stadium zijn ook

managers en auteurs in Afrika ervan doordrongen geraakt dat er Afrikaanse management stijlen zijn te ontwikkelen die instaat zijn Afrikaanse ondernemingen beter te laten presteren en concurrerender te opereren op zowel de nationale als internationale markt.

Sinds het eind van de 20e eeuw is er een nieuwe aanpak van management van Afrikaanse ondernemingen in de literatuur op gang gekomen die als een “specifieke instrumentalisering van de Westerse en de Afrikaans managementaanpak “ is omschreven (Nizet en Pichault 2007). Het analyse kader van onze studie(hoofdstuk vijf) dat gebaseerd is op de vraag naar de adoptie van TQM in de Afrikaanse ondernemingscontext, sluit daarbij aan en thematiseert het convergentie/divergentie debat in de managementliteratuur. Dit analyse kader is enerzijds gebaseerd op de beperkingen van de verschillende conceptuele benadering van managementstijlen en anderzijds op nieuwe uitdagender perspectieven op het functioneren van economische organisaties. Daarbinnen is een zekere dialectiek tussen de culturele context en de adoptie van TQM te constateren, die het mogelijk maakt om de specifieke kenmerken van het Afrikaanse managementsysteem in vergelijking met westerse en Aziatische systemen bloot te leggen. Op basis van een triangulatie van theorieën biedt ons onderzoekskader voldoende houvast voor een methodische analyse waarbij de Afrikaanse omgeving waarbinnen ondernemingen functioneren sterk in beschouwing wordt genomen (hoofdstuk zes). Derhalve maatschappelijke context waarbinnen Afrikaanse bedrijven opereren is een integraal onderdeel van onze onderzoek aanpak geweest.

Een analytische beschrijving van de Afrikaanse maatschappelijke context toont een zekere overeenkomst rijdt tussen de socio -economische realiteiten in west Afrikaanse francophone landen. Het onderzoek naar bedrijven in Burkina Faso en Senegal toont de relevantie van onze onderzoeksmethode ,de manier van data verzameling en de analyse van empirische gegevens aan(hoofdstuk 7). De triangulatie van de onderzoeksresultaten ,die door middel van semi gestructureerde interviews ,informele gesprekken en bedrijfsbezoeken zijn verkregen, in zowel kwantitatief als kwalitatief opzicht heeft ons inzicht gegeven in de feitelijke gang van zaken in de onderzochte bedrijven . Het onderzoek was exploratief en inductief van karakter en erop gericht om vooral nieuwe kennis te vergaren over bedrijfspraktijken .In die zin was dit onderzoek niet bedoeld om tot empirische generalisaties te komen .

Hoofdstuk zeven en acht behandelden in het bijzonder de laatste twee vragen van ons onderzoek(zie tabel 1.1). Deze twee hoofdstukken bevatten derhalve de resultaten van de transfer en adoptie van TQM in Burkina Faso door middel van kwaliteit cirkels en voor Senegal een adoptie van TQM door middel van de HACCP metro de. Deze hoofdstukken bevatten in feite niet alleen beschrijving van de organisatorische en socio-economische veranderingen die door de toepassing van TQM op gang zijn gebracht, maar signaleren ook de culturele beperkingen waar tegen men aanliep en de nieuwe management stijlen die gaandeweg zijn ontwikkeld. Constateringen dienaangaande zijn in 12 punten samengevat.

Aan het eind van deze studie binnen ondernemingen in Burkina Faso en Senegal leek het mij noodzakelijk om enkele voorstellen te formuleren voor Afrikaanse managers die voorbij de bestaande organisatie theorieën en management concepten van zowel westerse als Aziatisch snit reiken. Ontegengesteld blijven die noodzakelijk om de concurrentiekracht en resultaatgerichtheid van Afrikaanse ondernemingen te versterken ,maar Afrikaanse managers zullen nieuwe competenties moeten ontwikkelen die hen instaat stellen zich aan te passen aan de specifieke Afrikaanse socio-culturele context. In die zin is het “Baobab model “ ontworpen , die meerdere management stijlen met zowel westerse als oosterse achtergrond verbindt met Afrikaanse management benaderingen als een nieuw plan van aanpak voor de Afrikaanse

manager. De auteur spreekt de wens uit dat de resultaten van haar onderzoek het debat over de convergentie /divergentie in de managementliteratuur zullen verrijken en een belangrijke brug zullen slaan voor de verdere ontwikkeling van het kwaliteitsdenken en handelen van het Afrikaanse management.